

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Tomáš Rulík

Fluktuace zaměstnanců v oddělení call centra

Turnover of call centre employees

Praha, červenec 2012

Vedoucí práce:
PhDr. David Michalík, PhD.

Poděkování

Rád bych poděkoval PhDr. Davidu Michalíkovi, PhD. za vstřícnost, klidný přístup a cenné připomínky při vedení mé práce. Dále děkuji HR manažerce a všem pracovníkům nejmenované organizace X, kteří umožnili provedení mého výzkumu a Štěpánovi Bahníkovi za pomoc se zpracováním statistiky. Velký dík patří i mé přítelkyni a mé rodině za neustálou podporu a shovívavost.

Tuto práci věnuji svému zesnulému dědovi, Františku Rulíkovi.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 30.7.2012

.....

Tomáš Rulík

Abstrakt

V této práci se zabýváme fluktuací operátorů v oddělení call centra jedné konkrétní organizace. Pro pochopení různých příčin fluktuace jsme provedli kvalitativní i kvantitativní výzkum. V kvalitativním jsme provedli rozhovory s 16 operátory call centra a zaměřili se na příčiny fluktuace právě z jejich pohledu.

Dále jsme provedli rozhovory se všemi 3 pracovníky personálního útvaru. Tyto rozhovory se týkaly fungování tohoto útvaru jako celku. Na závěr jsme vedli rozhovor s bývalým HR manažerem této organizace, který nám nastínil svůj pohled na fungování a budoucí směřování personálního útvaru. Všechny tyto rozhovory nám tak umožnily pochopit, jaké jsou příčiny fluktuace a čím se zabývají pracovníci personálního útvaru.

Dále jsme provedli kvantitativní výzkum, kde jsme zkoumali souvislosti mezi mírou fluktuace a věkem, pohlavím, plněním finančního cíle a pracovní výkonností. Z výsledků našich studií vyplývá, že v dané organizaci se neprojevil statisticky významný vztah mezi věkem operátora a ukončením pracovního poměru, délkou pracovního poměru a pohlavím, dobou před ukončením pracovního vztahu na plnění finančního cíle, ani vliv doby před ukončením pracovního vztahu na výkonnost vyjádřenou parametrem počtu zrušených smluv. Projevil se však statisticky významný vztah mezi délkou pracovního poměru a ukončením pracovního poměru.

Kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu nám tak umožnila odhalit příčiny vysoké míry fluktuace v dané organizaci.

Klíčová slova:

Fluktuace, call centrum, výkon zaměstnanců, pracovní spokojenost

Abstract

In this paper we deal with employee turnover of call centre operators in one particular company. To understand various causes of call centre operators turnover we have executed a qualitative as well as quantitative research. In the qualitative research we have interviewed 16 call centre operators focusing on the turnover causes from the view of the operators.

Furthermore we have also interviewed all 3 members of the human resources department. These interviews concerned the functioning of that department as a whole.

Finally, we have interviewed a former HR manager of this company, who have shared with us his views about the work, aim and future of the HR department.

All these interviews have enabled us to understand what the causes of employee turnover are, and what the members of HR department deal with.

In addition, we have executed quantitative research, in which we examined the relation between the rate of employee turnover and age, gender, reaching financial performance goals and work performance. The results of our studies show that there is no statistically significant relationship between age and the operator's termination of employment; length of employment and gender; the time before the termination of the employment relationship on the financial performance goals; nor time effect before the end of the employment relationship on the performance parameter expressed by the number of cancelled contracts. However, we have found a statistically significant relationship between length of employment and termination of employment.

A combination of qualitative and quantitative research has allowed us to discover the causes of high employee turnover rates in the company.

Key words:

Employee turnover, call centre, employee performance, job satisfaction

1. Úvod	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
2. Řízení lidských zdrojů	10
2.1. Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů.....	12
2.1.1. Plánování lidských zdrojů	13
3. Mobilita zaměstnanců.....	15
3.1. Mobilita vnitřní	15
3.2. Mobilita vnější	15
4. Fluktuace	16
4.1. Analýza příčin fluktuace	18
4.2. Faktory ovlivňující fluktuaci.....	19
4.2.1. Pověst organizace	20
4.2.2. Získávání a výběr pracovníků	21
4.2.3. Adaptace nových pracovníků	28
4.2.4. Vztahy na pracovišti	29
4.2.5. Závazek vůči organizaci	29
4.2.6. Rozvoj zaměstnanců	29
4.2.7. Hodnocení pracovníků.....	31
4.2.8. Odměňování zaměstnanců	31
4.2.9. Výkon zaměstnanců.....	34
4.2.10. Motivace	36
4.2.11. Pracovní spokojenost.....	38
4.2.12. Pracovní prostředí.....	38
4.2.13. Stres	39
4.2.14. Kultura organizace.....	40
4.2.15. Retence zaměstnanců.....	40
4.2.16. Outplacement.....	42
4.2.17. Finanční náklady spojené s fluktuací	44
4.3. Exit a post exit interview.....	44
5. Call centrum	48
5.1. Aspekty práce v call centru	50
5.2. Ergonomie pracoviště call centra	52
EMPIRICKÁ ČÁST	54

6. Organizace X	55
6.1. Struktura organizace X	55
6.2. Lidské zdroje organizace X	55
6.3. Míra fluktuace pracovníků call centra organizace X	56
6.4. Náš vztah k organizaci X	57
6.5. Výběrové řízení na pozici Operátor call centra	57
6.5.1. Popis pracovní pozice	57
6.5.2. Přijímání nového operátora	58
6.5.3. Nevýhody výběrového řízení organizace X	58
7. Metodologický rámec výzkumu	60
7.1. Kvalitativní výzkum	61
7.1.1. Průzkum spokojenosti	61
7.1.2. Rozhovory s operátory call centra	62
7.1.3. Rozhovory s pracovníky personálního útvaru	82
7.1.4. Rozhovor s bývalým HR manažerem	86
7.1.5. Závěr	89
7.2. Kvantitativní výzkum	90
7.2.1. Hypotézy	90
7.2.2. Studie 1	91
7.2.3. Studie 2	95
7.2.4. Studie 3	97
7.3. Všeobecná diskuze	102
Závěr	112
Literatura	114
Seznam grafických objektů	119
Seznam příloh	121
Přílohy	122

1. Úvod

Nejdůležitější součástí každé organizace jsou její pracovníci. Aby mohli odvádět kvalitní práci, potřebují dobré vedení a vhodné pracovní podmínky. Pokud pracovníci nejsou spokojeni, často přechází ke konkurenci, jejíž nabídka je atraktivnější.

Právě odchody zaměstnanců výrazně zvyšují náklady organizací. Pracovníci personálního útvaru se proto snaží držet fluktuaci zaměstnanců pod kontrolou. Proto, aby se jim dařilo dosahovat tohoto cíle, je třeba plánovat řadu dílčích cílů a zabezpečovat jejich dosažení. Ty uvádíme postupně v teoretické části v rozsahu, který považujeme za přiměřený vzhledem k tématu a rozsahu této práce.

Empirickou část dělíme na část kvalitativní a kvantitativní. V kvalitativní části zjišťujeme formou rozhovorů skutečný stav plánování lidských zdrojů z pohledu pracovníků personálního útvaru i z pohledu operátorů call centra jedné konkrétní organizace.

V kvantitativní části zkoumáme, které charakteristiky jsou prediktorem pro odchod zaměstnance z tohoto typu pracoviště. Cílem této práce je zjistit prediktory fluktuace operátorů call centra a doporučit změny, které by vedly k celkovému snížení fluktuace dané organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

2. Řízení lidských zdrojů

Máme-li hovořit o lidských zdrojích, je nejprve třeba definovat, co rozumíme základními pojmy, jako je práce, pracovní místo, role, kompetence, personální práce, personalistika a personální řízení. V následujícím textu chápeme tyto pojmy takto:

„Práce je účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností“ (Armstrong, 2007, s. 185). Práce přináší lidem především peníze a pocit osobního uspokojení. Práce je rovněž důležitý prostředek pro zařazení se do společnosti.

Pokud jde o pojem práce v kontextu psychologie práce, pak tento pojem chápeme především jako úkoly, které vykonává jeden pracovník, nebo skupina pracovníků.

Pracovní místo je určeno úkoly pracovníka. K pracovnímu místu se váže řada povinností a odpovědnosti, které jsou obvykle přesně specifikovány a jsou uvedeny v pracovní smlouvě nebo v jejím dodatku. Pracovní místo je zastáváno vždy jen jednou osobou (Koubek, 2000). Uskupení pracovních míst tvoří organizační strukturu organizace.

„Role je soubor vzorců chování, které se objektivně k organizační pozici váží, ale zároveň, jejichž osvojení a vykonávání sociální okolí či prostředí očekává a tím i do jisté míry vyžaduje“ (Mayerová & Růžička, 1999, s. 76).

Kompetencí rozumíme specifické vlastnosti a vzorce chování, které pracovník potřebuje prokázat, aby mohl svědomitě plnit přidělené úkoly (Arnold et al., 2007). Kompetentní pracovník by měl být za své činy zodpovědný (Tureckiová, 2009).

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2007a, s. 14).

Jasně vymezení obsahu personální práce přináší podnikům možnost efektivně řídit své pracovníky. V minulosti se pro toto řízení používal pojem personální řízení, který byl nahrazen pojmem řízení lidských zdrojů.

Personální řízení je způsob, jak řídit pracovníky tak, aby to vedlo ke zvýšení výkonnosti celé organizace. Personální řízení proto není jen věcí pracovníků personálního útvaru, ale všech manažerů (Armstrong, 1999).

Dle Koubka (2007a, s. 15, 16) řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují tyto znaky:

- „Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.)
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar; ten pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli).
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace).
- Personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace.
- Mimořádný důraz je kladen na rozvoj lidských zdrojů, jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj).
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.

- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.“

V následujícím textu budeme používat již jen novější termín řízení lidských zdrojů. Souhlasíme s Armstrongovým výrokem, že jde o „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27). Tato definice se nám jeví nejvýstižnější.

Analýza pracovního místa slouží ke zjištění, zaznamenání, uchování a analýze informací o úkolech, metodách, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní místa. Tyto informace tvoří popis pracovního místa, který je pak podkladem pro zpracování pro tzv. specifikaci pracovního místa, v které jsou uváděny požadavky na pracovníka (Koubek, 2000).

Při analýze pracovních míst je třeba dodržovat určité zásady, mezi které patří: postupovat dle předem stanoveného plánu, kde je určen účel, cíl a časový rozsah analýzy; osoby, které budou analýzu provádět; průběžná kontrola jejího stavu a případné zapracování úprav, realizace analýzy, vyhodnocení výsledků a zpracování popisů a specifikací pracovních míst.

S touto analýzou souvisí redesign pracovních míst. Je žádoucí, abychom si při analýze pokládali otázku, jakým způsobem by bylo možné práci zefektivnit. Při vytváření takového designu je třeba vyjít z požadavků na pracovníka, dostupnosti zdrojů, zpracovat nové skutečnosti, vlivy a technologie. Očekávaným výsledkem je pracovní místo poskytující pracovníkovi vysokou míru motivace a organizaci zisk nebo jiný prospěch.

2.1 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

S řízením lidských zdrojů souvisí řada aktivit. Ty hlavní zde uvádíme dle Foot & Hook, 2002, s. 5.

- nábor a výběr
- výcvik a rozvoj personálu

- plánování lidských zdrojů
- uzavírání smluv
- zajišťování slušného zacházení
- zajišťování rovných příležitostí
- posuzování výkonu zaměstnanců
- poradenství pro zaměstnance
- zaměstnanecké výhody
- odměňování a příjem zaměstnanců
- zdraví a bezpečnost
- pracovní kázeň jednotlivců
- zacházení se stížnostmi
- propouštění
- řešení nadbytečnosti personálu
- vyjednávání
- povzbuzování angažovanosti zaměstnanců

Pro to, aby tyto aktivity byly vykonávány v souladu s politikou a strategií firmy, je třeba věnovat přiměřenou péči plánování lidských zdrojů. Na plánování lidských zdrojů se podílí pracovníci útvaru lidských zdrojů i linioví manažeři.

2.1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů by mělo být v souladu s plánováním ostatních aktivit podniku, jako jsou výrobní plány, plány prodeje, rozvoje a dalších cílů organizace. Personální plány musí z těchto plánů vycházet (Koubek, 2007a). Také musí včas upozorňovat na rizika spojená s lidskými zdroji a plánováním ostatních procesů. Personální plánování je tak pro každou organizaci klíčové. Aby správně plnilo svou funkci, je třeba, aby bylo dostatečně adaptabilní a neustále reagovalo přiměřeně na vnitřní (organizační) i vnější (mimoorganizační) změny. „Personální strategie je rozpracována do strategických plánů. Rozhodování v personální oblasti znamená zvažování alternativ v souladu s personální strategií“ (Kocianová, 2012, s. 91).

Personální plánování je efektivní, pokud je v souladu s ostatními plány organizace,

a to i časovými, a pokud nejsou personální plány odtržené od práce ostatních vedoucích pracovníků organizace (Koubek, 2007b).

Schopnosti pracovníků pro dosažení úspěchů jsou pro každou společnost klíčové. Proto by si měli manažeři a personalisté pokládat otázky, které jim pomohou identifikovat potřeby jejich organizace ve vztahu k lidským zdrojům. Příklady takových otázek uvádí Ulrich (2009, s. 30).

- Jaké schopnosti ve firmě v současné době existují?
- Jaké schopnosti bude firma potřebovat pro svou budoucí úspěšnost?
- Jak můžeme propojit a sladit schopnosti s podnikovými strategiemi?
- Jak můžeme v zájmu vytvoření potřebných schopností zformovat postupy v oblasti lidských zdrojů?
- Jak můžeme měřit a posuzovat dosažení potřebných schopností?

Odpovědi na tyto otázky nebývají jednoduché. Jejich kladení však pomůže personalistům a manažerům při plánování lidských zdrojů a dosažení jejich cíle.

Plánování lidských zdrojů by mělo probíhat tak, aby organizace měla pracovníky, kteří disponují potřebnými zkušenostmi, schopnostmi a dovednostmi, měli potenciál se dále rozvíjet a byli adaptabilní. Dále by organizace měla plánovat a s předstihem řešit otázku počtu zaměstnanců, což úzce souvisí jak s propouštěním zaměstnanců, tak jejich nábořem i retencí (Armstrong, 1999).

Zjednodušeněji lze říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas, na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí (Hroník, 2007, s. 15).

3. Mobilita zaměstnanců

Mobilita zaměstnanců je přirozenou součástí všech podniků. Tomšík (1991) ji definuje takto: „Mobilita zaměstnanců, zaměstnanecká mobilita, či pracovní mobilita je sociální proces, probíhající v sociálním systému podniků, a je možné ji definovat jako pohyb jednotlivých pracovníků, či celých profesních a kvalifikačních skupin, a to jak uvnitř sociální struktury daného podniku, tak i mezi ní a sociálními systémy jiných podniků” (Tomšík, 1991, in Borovičková, 2011, s. 62). Dělíme ji na mobilitu vnitřní a vnější.

3.1 Mobilita vnitřní

Vnitřní mobilitou pracovníků rozumíme pohyb pracovníků uvnitř organizace. Vnitřní mobilita se skládá z horizontální mobility, kdy je zaměstnanec přeřazen na jiné pracoviště, které však zejména svým postavením v hierarchii, obsahem, charakterem práce a platem je srovnatelné s původním pracovištěm, a z mobility vertikální, kde dochází k povýšení pracovníka, nebo jeho přeřazení na nižší pozici. S tím se mění zpravidla jak postavení v hierarchii organizace, tak i obsah práce, její charakter a plat.

3.2 Mobilita vnější

„Vnější mobilitou pracovníků rozumíme výsledek vzájemného poměru velikosti vstupů pracovníků do organizace a velikosti výstupů pracovníků z organizace“ (Koubek, 2007a, s. 237). Výstupy pracovníků z organizace mohou nastat z těchto důvodů: propuštění pracovníků ze strany organizace, penzionování pracovníků, rozhodnutí pracovníka organizaci opustit, úmrtí pracovníka (Koubek, 2007a).

4. Fluktuace

Fluktuací se obvykle rozumí jak pohyb zaměstnanců z organizace ven, tak i jejich pohyb dovnitř. V české literatuře se však většinou používá pojem fluktuace jako synonymum Armstrongovy definice míry odchodu pracovníků z organizace, který je vypočítáván podle vzorce:

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

Obr. 1 - Vzorec pro výpočet míry odchodu pracovníků z organizace (Armstrong, 2007, s. 315).

Naše pojetí fluktuace v této práci je shodné s obvyklým českým pojetím, tedy s Armstrongovou definicí míry odchodu pracovníků.

Fluktuaci můžeme z časového hlediska dělit na fluktuaci

- a) do 3 měsíců od nástupu do zaměstnání (obvyklá zkušební doba). Odchody v tuto dobu jsou často způsobeny nevhodným výběrem zaměstnanců;
- b) od 3 do 12 měsíců po nástupu do zaměstnání (tzv. adaptační fáze). Odchod v tuto dobu bývá způsoben nevhodným výběrem zaměstnanců a/nebo nevhodným adaptačním procesem;
- c) po době delší než 12 měsíců od nástupu do zaměstnání (fáze začlenění do firmy). Odchod v této době je způsoben především problémy v oblasti firemní kultury (Hroník, 2007). Ačkoli je toto pojetí zajímavé, domníváme se, že fluktuace nad 12 měsíců může být způsobena mnoha dalšími vlivy (například výměnou na pozici přímého nadřízeného) a naopak, firemní kultura může do značné míry způsobovat fluktuaci již v prvních 3 měsících pracovního poměru.

Hroníkovo pojetí je podobné Armstrongovu pojetí míry přežití. Armstrong upozorňuje, že vzorec míry odchodu pracovníků z organizace může být zavádějící, protože může poskytovat zkreslené výsledky (Armstrong, 2007). Samo výsledné číslo nám totiž ještě

neříká, zda je fluktuace rozptýlena v celém podniku, nebo zda se týká jen malé skupiny (např. jednoho oddělení), kde se vymění na jednom místě i několik zaměstnanců za rok.

Tyto situace jsou zcela rozdílné a je třeba je řádně analyzovat, abychom mohli učinit platné závěry a přijmout vhodná opatření. Armstrong jako vhodnější tedy navrhuje sledování míry přežití, kdy se sleduje podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnáni ještě po určité době. Míru přežití je vhodné sledovat podle skupin, které nás zajímají (Armstrong, 2007).

Fluktuace zaměstnanců s sebou nese mnohé negativní dopady (zvýšené náklady, s odcházejícími zaměstnanci přicházíme i o část know-how, negativní vliv na spokojenost stávajících zaměstnanců), ale fluktuace má i svá pozitiva. Mezi ta patří zejména: možnost vybrat si nového pracovníka, který již disponuje potřebnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Nový pracovník s sebou přináší též nové zkušenosti a nový pohled na věc, netrpí tzv. profesionální slepotou (tj. ptá se, jaký účel má daný postup a přemýšlí, zda by se daný postup nedal zefektivnit), může s sebou přinášet množství nových kontaktů a nový způsob myšlení.

V literatuře se uvádí, že fluktuace by se měla pohybovat mezi 5-7 % (spodní hranice) a 15 % (horní hranice) (Hroník, 2007). U organizací zaměřujících se na poskytování služeb by neměla překročit 14-20 %, v praxi se ale často setkáváme v těchto organizacích i s vyšší mírou fluktuace, tj. 25-35 % (Walker, 2003).

V případě, že je fluktuace nižší než výše uváděná spodní hranice, dochází často k stagnaci podniku a nepřiměřeně vysokému platovému ohodnocení zaměstnanců, což se časem může negativně projevit na flexibilitě podniku v reagování na nové trendy a v konečném důsledku může tato situace vést k finančním ztrátám podniku.

Naopak fluktuace vyšší než výše zmíněná horní hranice ohrožuje podnik z důvodu odcházení klíčových zaměstnanců, vysokých nákladů spojených s výběrem, zaškolením a adaptací nových pracovníků a v době adaptace i jejich často nižšímu výkonu oproti odcházejícím zaměstnancům. Obecně lze konstatovat, že vysoká míra fluktuace je pro podnik vysoce finančně nákladná.

Velmi zajímavý pohled na fluktuaci nabízí Somaya & Williamson, 2008 (s. 30), kteří tvrdí, že na fluktuaci může podnik vydělat, pokud dojde k těmto situacím:

1. Jejich bývalí zaměstnanci začali pracovat u společností, se kterými je možné rozvinout spolupráci do budoucna (např. dodavatelé, výrobci, zákazníci).
2. Pokud podnik přijme opatření pro udržení dobrých vztahů se svými bývalými zaměstnanci (různé formy slev a benefitů).
3. Pokud podnik přijme opatření dle důležitosti odcházejícího pracovníka. U pracovníků, kteří si s sebou odnášejí i strategicky důležité know-how a odcházejí ke konkurenci, je třeba přijmout obranná a odvetná opatření; u zaměstnanců, kteří odcházejí s minimem strategicky důležitého know-how, ale odcházejí ke konkurenci, je vhodné přijmout obranná opatření. U zaměstnanců, kteří odcházejí ke spřátelené společnosti (např. výrobci, dodavatelé, zákazníci) a odnášejí si s sebou málo z know-how stávající společnosti, je třeba přijmout opatření, která povedou k zachování dobrého vztahu. A u zaměstnanců, kteří odcházejí ke spřátelené společnosti, ale odnášejí si s sebou i významnou část know-how, je vhodné přijmout opatření na udržení dobrého vztahu a zároveň obranná opatření.

4.1 Analýza příčin fluktuace

Analýza příčin fluktuace nám dovoluje monitorovat úroveň stabilizace pracovníků v organizaci.

Obvyklé kroky při zjišťování příčin fluktuace jsou:

1. „Analýza objektivních materiálů, vztahujících se ke skladbě zaměstnanců v organizaci, k odchodům pracovníků za určitý časový interval (z hlediska profesí, kvalifikace, věku, druhů pracovišť apod.) a k oficiálně uvedeným příčinám odchodů.
2. Řízené rozhovory s vedoucími pracovníky, vybranými zaměstnanci apod., směřující k zachycení stávajících nepříznivých pracovních situací, potenciálních rizik a problémů, jako možných zdrojů nespokojenosti s dopadem na stabilitu.
3. Hloubkové interview s pracovníky, kteří se rozhodli z organizace odejít (spolupráce s těmi, kteří z organizace již odešli, je málo efektivní a často

i nemožná). Cílem rozhovoru je upřesnění příčin odchodu (bývají často odlišné od těch, které jsou oficiálně uváděny), jejich kumulace a významu.

4. Dotazníkové šetření, zaměřené na zjišťování skutečností, které přispívají ke stabilitě zaměstnanců, respektive vedou k flukтуаčním tendencím. Respondenti mohou být nově nastupující zaměstnanci (šetření bývá zaměřeno na příčiny odchodu z předchozího zaměstnání, na očekávání v současném zaměstnání apod.), stávající zaměstnanci (jedná se o zachycení flukтуаčních tendencí) a odcházející pracovníci (analýza příčin odchodu).“ (Štikar, Rymeš, Hoskovec in Štikar et al., 2003, s. 331).

4.2 Faktory ovlivňující fluktuaci

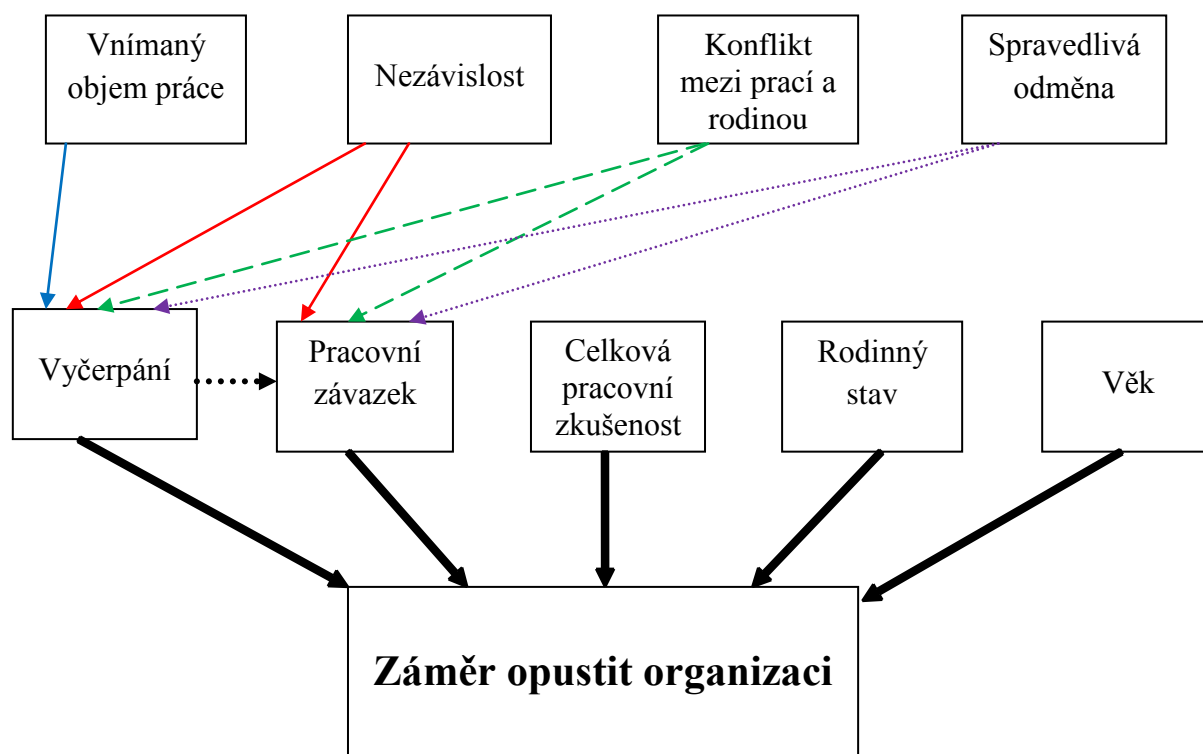
Mezi faktory, které jsou nejčastěji zkoumány v souvislosti s fluktuací, patří pracovní spokojenost (Lambert et al., 2001), emoční vyčerpání (Grandey et al., 2004), (Lewig 010A087BF8

& Dollard, 2003), pracovní závazek (Allen et al., 2003), (Peterson, 2004) a pracovní prostředí (Lambert et al., 2001).

Studie (Chawla & Sondhi, 2011) uvádí vztah mezi záměrem opustit společnost a těmito faktory: vyčerpáním (fyzickým i psychickým), pracovním závazkem (negativní vztah), celkovou pracovní zkušeností, rodinným stavem a věkem. Tyto faktory přehledně shrnuli do diagramu, viz obr. 2.

Další studie dokládají vztah mezi fluktuací a podporou organizace (Maertz et al., 2007; Norman, 2005), identifikaci s organizací (de Moura et al., 2009), stresem (Avey et al., 2009), - rozvojem zaměstnanců (Deery, et al., 2002), společenskou prestiží podniku (Hausknecht et al., 2009) a motivací zaměstnanců (Wegge et al., 2006).

Dále bychom mohli uvést pracovní dobu, společenský status pracovní pozice a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.



Obr. 2 - Faktory, které ovlivňují fluktuaci (Chawla & Sondhi, 2011, s. 14).

Z hlediska systematického však mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují fluktuaci zaměstnanců, řadíme pověst organizace, výběr, adaptaci a pracovní vztahy, rozvoj, hodnocení, odměňování, motivaci, výkon a pracovní spokojenost zaměstnanců, vnímaný závazek vůči organizaci, pracovní podmínky, stres a kulturu organizace. Těmito faktory se budeme zabývat v následující části této práce.

4.2.1 Pověst organizace

Pro kvalitní nábor uchazečů je potřeba mít možnost širokého spektra výběru zaměstnanců. Organizacím s pověstí atraktivního zaměstnavatele se do výběrového řízení přihlásí více kandidátů, než zaměstnavateli, který má pověst špatnou. Podnik by proto měl o svou pověst dbát. Je důležité, aby kandidáti věděli, že podnik jim může nabídnout skvělé příležitosti.

Jako atraktivní zaměstnavatelé jsou vnímány organizace, které nabízí zajímavou práci, která je nadstandardně odměňována, nabízí další rozvoj zaměstnance a rozumnou míru

jistoty, vysokou podporu zaměstnanci (vybavením, poskytnutým prostorem i pracovními podmínkami na pracovišti), uspokojivou rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Kandidáty tedy více zaujme nabídka zaměstnavatele, který jim nabízí dobré vedení, zajímavou práci, možnosti odborného růstu a dobré platové podmínky. Stejně tak důležitý je i pocit, že za svou práci budou oceňováni a že jsou důležitou součástí podniku.

Budování dobré pověsti tedy organizaci může přinést větší možnosti výběru z kvalitních zaměstnanců do budoucna.

4.2.2 Získávání a výběr pracovníků

Analýza a popis pracovního místa

Potřeba obsadit pracovní místo ve společnosti může vzniknout z těchto důvodů:

1. Dočasná potřeba nové pracovní síly.
2. Odchod stávajícího zaměstnance.
3. Rozvoj podniku. Při růstu podniku může nastat situace, kdy stávající zaměstnanci již nezvládají objem práce, který je jim přidělen, a podniku se vyplatí přijmout nového zaměstnance, nebo podnik pro svůj další rozvoj potřebuje přijmout nového specialistu.
4. Restrukturalizace podniku. Ta může vzniknout fúzí s jiným podnikem, prodejem části organizace, ukončení činnosti části organizace, nebo změnou politiky organizace.

Jako první krok pro úspěšné obsazení pracovní pozice je třeba zpracovat popis pracovního místa. Tento popis může mít organizace již připravený z minulosti, kdy na stejnou pozici byl přijímán nový pracovník. V takovém případě je třeba popis revidovat a aktualizovat jej dle aktuálního vývoje a potřeb organizace (Borovičková, 2011). Je však třeba brát v úvahu i vize společnosti do budoucnosti a zohlednit je v analýze i v popisu pracovních míst u stávajících i nově přijímaných pracovníků.

Pracovníci s náležitou motivací, zkušenostmi a dovednostmi jsou základem pro to, aby organizace mohla dosáhnout svých cílů. Pracovníci personálního útvaru se snaží takové

pracovníky najít a zaměstnat, a to za minimální náklady a v potřebném čase (Stýblo, 2003).

Organizace má tedy přijímat takové pracovníky, kteří byli porovnání s jinými uchazeči, dosáhli v tomto srovnání lepších výsledků a budou tedy pravděpodobně splňovat požadavky stanovené na pracovníka na daném pracovním místě. Zároveň by tento pracovník měl přiměřeným způsobem být schopný včlenit se do pracovního kolektivu, akceptovat kulturu a hodnoty vyznávané organizací. Dále by měl být dostatečně flexibilní, aby se dokázal přizpůsobit případným změnám na pracovním místě, a měl by mít potenciál dalšího rozvoje, vyžaduje-li to pracovní místo.

„Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu)“ (Armstrong, 2007, s. 343).

Oslovení uchazečů

Finanční rozpočet nutí organizace hledat úspory i v oblasti lidských zdrojů. Proto dnes firmy často hledají vhodného kandidáta na novou pracovní pozici nejprve mezi svými zaměstnanci. Teprve, pokud mezi nimi nenajdou kandidáta, který by byl vhodný k obsazení dané pozice, hledají nového pracovníka z vnějších zdrojů.

Aby oslovení kandidátů bylo úspěšné, je třeba se zabývat těmito faktory: forma nabídky zaměstnání, její umístění, charakter pracovního místa, informace o firmě, informace související s vykonávanou pozicí (místo výkonu práce, náplň práce, plat, benefity), specifikace požadavků na pracovníka – jeho vzdělání a klasifikace, dovednosti, charakteristiky osobnosti, odborné schopnosti, odborná příprava a výcvik, zkušenosti, praxe, zvláštní požadavky (například ochota cestovat, pracovat v neobvyklou pracovní dobu) a možnosti splnit očekávání uchazeče (kariérní plán, vzdělávání, jistota zaměstnání apod.).

Pro zodpovědný výběr je třeba znát, jakými schopnostmi má vhodný uchazeč disponovat. Ty jsou základním předpokladem pro kvalitní výkon jedince. Schopnosti dělíme na obecné, kam patří zejména rozumové schopnosti, a na speciální, které se většinou projeví v nějaké konkrétní činnosti. Do speciálních schopností řadíme vědomosti, obratnost, vlohy a nadání (Michalík & Skřehot, 2010).

Při výběru pracovníků je třeba zjistit, jaké dovednosti, schopnosti a vlastnosti by měl nový pracovník mít, vytvořit popis pracovního místa (nebo jej revidovat), zjistit, zda takový pracovník již v naší organizaci nepracuje a pokud ano, zvážit, zda jej s nabídkou oslovit, vhodnou metodou oslovit uchazeče, vybrat vhodné metody pro výběrové řízení, specifikovat potřebné dokumenty, kterými má pracovník doložit své kompetence pro danou pracovní pozici, uveřejnit nabídku zaměstnání, provést první selekci kandidátů na základě došlých dokumentů, případně na základě navazujícího telefonního kontaktu, pozvat kandidáty k výběrovému řízení, vybrat vhodného kandidáta na základě výsledků výběrového řízení. (Upraveno dle Koubek, 2007b).

Fáze výběrového procesu

Samotný výběrový proces závisí značně na pozici, na kterou má být uchazeč přijat. Zatímco na pozice, s minimálními kvalifikačními požadavky stačí po provedení předvýběru (viz výše) obvykle telefonní hovor a 1 až 2 kola výběrového řízení, na manažerské pozice není výjimkou ani 6.kolové výběrové řízení, včetně zpracování projektu doma a jeho následného představení (někdy v cizím jazyce).

Vyšší pozice klade vyšší nároky nejen na uchazeče, ale i na pracovníky personálního útvaru a manažery, kteří jsou za výběr zodpovědní nebo spoluodpovědní. Pro výběr nejlepšího kandidáta je třeba zvolit efektivní metody výběru, tj. takové, které nám s vysokou mírou pravděpodobnosti pomohou vybrat vhodného pracovníka z přihlášených uchazečů.

Metody výběru pracovníků

Abychom mohli správně rozhodnout, který kandidát je nejlepší na danou pracovní pozici, je třeba kandidáty vzájemně posoudit. K tomu nám slouží řada výběrových metod. Mezi obvyklé metody výběru patří:

- Analýza dokumentace uchazečů:
 - Životopis a motivační dopis
 - Žádost o zaměstnání
 - Osobní dotazník
 - Ústní či písemné reference
 - Pracovní posudek
 - Lékařské vyšetření

- Výběrový rozhovor
- Testy pracovní způsobilosti
 - Výkonové testy
 - Testy osobnosti
- Assessment centre

Mezi další výběrové metody můžeme zařadit i přijetí pracovníka na zkušební dobu, grafologii i kamerové zkoušky. (Upraveno podle Kocianová, 2010). Je však třeba věnovat pozornost tomu s jakou přesností nám jednotlivé metody pomohou dospět k správnému rozhodnutí při výběru zaměstnance. Různé výběrové metody mají různou predikční schopnost. Mezi nejméně spolehlivé patří astrologie a grafologie, mezi nejspolehlivější pak ukázky práce, strukturované pohovory a assessment centra (Armstrong, 2007; Dědina & Odcházal, 2007). Predikční schopnost metod výběru pracovníků dobře shrnuje tab. č. 1.

Metoda	Predikční schopnost (v procentech)
Astrologie	0
Grafologie	0
Reference	13
Nestrukturované pohovory	31
Hodnocení osobnosti	38
Biodata	40
Testy schopností	54
Příklady práce	55
Strukturované pohovory	62
Assessment centra	68

Tab. 1 - Predikční schopnost metod výběru pracovníků, Dědina, Odcházal, 2007, s. 45.

Při posuzování vhodnosti uchazeče na danou pozici je vhodné metody zkombinovat (Dědina, Odcházal, 2007). Získáme tím širší a přesnější obraz o uchazeči. Testy osobnosti (v tabulce uvedené jako hodnocení osobnosti) mají poměrně nízkou predikční schopnost. Je však třeba uvést, že data jsou často zkreslena testováním v nepřirozené situaci. Nejlepšími způsoby, jak posoudit vhodnost uchazeče, jsou z hlediska predikční schopnosti strukturované rozhovory a metoda zvaná Assessment centre.

➤ **Strukturovaný rozhovor**

Rozhovor patří mezi nejrozšířenější metody výběru. Není neobvyklé, aby posouzení životopisu a rozhovoru bylo jedinými metodami uplatňovanými při výběru kandidátů, zejména jde-li o nižší pozice nebo krátkodobý, dočasný zástup.

Aby měl strukturovaný pohovor očekávanou predikční schopnost, je třeba jej dobře připravit. Následně by měl sledovat tyto cíle:

- 1) Dozvědět se více informací o uchazeči, o jeho představě o výkonu práce na daném pracovním místě, jeho cílech.
- 2) Dát uchazeči prostor pro kladení otázek, aby se uchazeč mohl dozvědět informace, které jej o organizaci zajímají.
- 3) Posoudit osobnost uchazeče a jeho vhodnost zařazení do týmu.
- 4) Navodit přátelský vztah mezi uchazečem a organizací.

Mnohem náročnější (časově i finančně) je metoda assessment centre.

➤ **Assessment Centre**

Assessment centre je soubor výběrových metod, zde použitých jako zkouška, kterou kandidát absolvuje po určitý čas, obvykle 1-2 dnů. Hodnotitelé sledují chování kandidátů v testovaných situacích. Protože kandidátů je obvykle více, je vhodné, aby hodnotitelé byli nejméně 3 a mohli tak zodpovědně sledovat reakce všech kandidátů. Jak z předešlého vyplývá, assessment centrum je poměrně nákladnou metodou výběru pracovníků. Assessment centrum by tedy mělo být používáno tehdy, pokud nám jiné metody neposkytnou výsledky se stejnou nebo lepší pravděpodobností při nižších nákladech.

Během assessment centra jsou často využívány tzv. modelové situace. Modelová situace reprezentuje ve zjednodušené podobě situace, s kterými se pracovník může v budoucnu setkat. Pomocí modelových situací zkoumáme, zda pracovník má kompetence, potřebné pro výkon dané profese.

Assessment centrum má vyšší predikční schopnost, používá se proto často u pozic, kde vybíráme z více kandidátů, zejména jde-li o střední nebo vyšší pozice. Cílem assessment centra je s co největší pravděpodobností a co nejzvěrubněji prověřit kvality kandidátů a v kombinaci s dalšími metodami výběru rozhodnout o přijetí vhodného kandidáta. Je však třeba prověřovat validitu (platnost) a reliabilitu (spolehlivost) zvolených metod. Některé metody jsou sice spolehlivější, ale jsou příliš drahé, proto organizace vždy musí zvažovat, jaké náklady jsou pro ni přijatelné při výběru budoucích zaměstnanců (Livian & Pražská, 1997).

Během assessment centra je hodnoceno několik uchazečů najednou. Uchazeči plní předem rozvržené úkoly. Chování uchazečů hodnotí několik hodnotitelů, kteří by měli být předem proškoleni, aby jim bylo zřejmé, které projevy chování mají hodnotit a jakým způsobem. Obvykle se posuzuje míra schopností požadovaných k dosažení stanovené úrovně výkonu na daném pracovním místě (Koubek, 2007a).

Assessment centrum by mělo být postaveno tak, aby úkoly, které kandidáti plní, byly věrnou simulací úkolů, se kterými se budou v budoucnu na svém pracovišti setkávat. Vyšší shoda mezi budoucími úkoly a úkoly v rámci assessment centra umožňuje lepší predikci budoucího výkonu uchazeče.

➤ **Osobnostní dotazníky**

Osobnostní dotazníky patří mezi psychodiagnostické nástroje. Používají se pro zjištění trvalých charakteristik člověka, jako je charakter a temperament. V aplikaci psychologie práce nachází často své uplatnění, protože kromě testů inteligence (např. Vídeňský maticový test, Ravenovy progresivní matice, WAIS-III apod.) mohou být právě testy osobnosti dobrým prediktorem budoucího výkonu, pokud je osobnostní dotazník adekvátně zvolen vzhledem k pozici, na kterou vybíráme kandidáta.

Mezi nejznámější osobnostní dotazníky patří Eysenckův osobnostní dotazník, 16 PF, Bochumský osobnostní dotazník (dále jen BIP) a v poslední době stále více používaný Hoganův osobnostní dotazník (dále jen HPI).

Osobnostní dotazník by měl být normován a měl by dosahovat vysoké reliability. Srovnajte BIP, kde koeficient vnitřní konzistence dosahuje v jednotlivých škálách hodnot 0,75-0,92 (Cronbachova alfa) a test-retest reliability (testování po 8 až 10 týdnech) vykazuje hodnoty 0,77-0,89, kde ale tento dotazník byl pro Českou republiku normován jen na 108 osobách, respektive na 1053 osobách pro Německou republiku (Rodný, 2012). HPI naproti tomu dosahuje podobné test-retestové reliability (která se pohybuje mezi 0,69 a 0,87) ale byl normován na vzorku více než 150 000 pracujících dospělých a je validizovaný na více než 200 profesích, reprezentujících všechna hlavní odvětví (Hoganův osobnostní dotazník, 2012).

Navíc se v psychodiagnostice používají i inventáře motivů a hodnot (např. Hoganův inventář motivů a hodnot – dále jen MVPI), které slouží pro zjištění motivace daného pracovníka, a dále pak rozvojové testy (např. Hoganův rozvojový test – dále jen HDS). Rozvojové testy se používají pro zjištění silných a slabých stránek osobnosti. Výsledkem bývá zpráva, v níž jsou pracovníkovi sděleny výsledky s ohledem na jeho rozvoj v práci.

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z různých zdrojů

V této části se budeme věnovat rozdílu, které s sebou přináší získávání pracovníků z vnitřních zdrojů (tj. pracovník již v dané společnosti pracuje a může být povýšen či přeřazen na jinou pozici) a z vnějších zdrojů (tj. jedinec, který se o práci v dané společnosti uchází). Vajner přehledně shrnuje ve své práci výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů (Vajner, 2007), viz tab. č. 2 a č. 3.

	Interní zdroje	Externí zdroje
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidáti jsou orientovaní na organizaci a znají ji • Firma má spolehlivé informace o kandidátech • Nižší náklady na nábor • Dobrá práce současných zaměstnanců může být oceněna • Umožnění mobility zaměstnanců uvnitř podniku 	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidáti jsou potenciálním zdrojem nových myšlenek a nápadů • Kandidáti mohou mít širší spektrum zkušeností • Kandidáti mohou dobře znát konkurenci • Kandidáti mohou mít nové dovednosti

	Interní zdroje	Externí zdroje
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • Interní kandidáti přinášejí méně nových nápadů • Je narušena současná kandidátova práce • Výběr je ovlivněn politikou společnosti • Může dojít k „přesouvání“ neúspěšných nebo nepohodlných zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší pravděpodobnost chyby při výběru (jsou k dispozici méně spolehlivé informace) • Je potřeba dlouhá doba na zorientování a zapracování nového člověka • Proces výběr může být drahý a zdlouhavý

Tab. 2 a 3 - Přehled výhod a nevýhod získávání pracovníků podle druhu zdrojů, z jakých pocházejí (Vajner, 2007, in Borovičková, 2011, s. 47).

4.2.3 Adaptace nových pracovníků

„Osvojování potřebných dovedností, získávání zkušeností, orientace na pracovišti a vpravení se do společenských vztahů, to vše představuje proces adaptace. Adaptace na pracovní a společenské podmínky práce probíhá u každého nového pracovníka tak, že délka trvání a vyskytující se obtíže jsou individuálně odlišné“ (Rymeš, 1985, s. 33).

Adaptace vyžaduje různě dlouhou dobu také v závislosti na pracovní pozici. Adaptace na manažerské pozice trvá zpravidla déle než u pracovních pozic s nízkou kvalifikací.

K tomu, aby adaptace byla úspěšná, pomáhají pracovníkovi jak linioví manažeři, tak pracovníci personálního útvaru.

K hlavním cílům řízení adaptačního procesu, z hlediska nového pracovníka, patří dosáhnout toho, aby pracovník co nejlépe zvládl pracovní nároky a požadavky, perspektivu svého dalšího odborného růstu a přiměřeně se začlenil do pracovního kolektivu (Rymeš, 1985).

Cílem řízení adaptačního procesu, z hlediska organizace, je, aby se pracovník vhodně začlenil do pracovního kolektivu a očekávaným způsobem přispíval k dosahování cílů organizace (Nový & Surynek, 2002).

Jako poslední cíl můžeme doplnit snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu pracovníka. Právě naplnění tohoto cíle se mnohým organizacím nedaří. To s sebou nese

zvýšené náklady na hledání dalších pracovníků, jejich vyškolení a v neposlední řadě i zpravidla nižší výkon pracovníka ve zkušební době.

Aby byl adaptační proces úspěšný, je vhodné s novým pracovníkem otevřeně komunikovat o cílech adaptace, ptát se na potřeby pracovníka a ověřovat účinnost adaptačního procesu. Pokud se adaptace nezdaří a pracovník odejde, může to být prvním signálem nesprávně nastaveného adaptačního procesu. Následná úpravu tohoto procesu může zvýšit retenci nových pracovníků.

Zodpovědnost za úspěšný adaptační proces mají sami pracovníci, jejich přímý nadřízený a pracovníci personálního útvaru, případně další osoby, které se na adaptačním procesu podílejí (např. supervizoři nebo mentoři).

4.2.4 Vztahy na pracovišti

Jedním z častých důvodů, proč zaměstnanci neopouštějí své místo ani při lepší finanční nabídce, je pracovní kolektiv. Pracovníci zvláště dokážou ocenit svého nadřízeného. Pracovníci personálního útvaru by si měli být této skutečnosti vědomi. Rozvojem manažerů tak mohou ovlivnit vztahy na pracovišti.

4.2.5 Závazek vůči organizaci

Pracovníci, kteří cítí závazek vůči organizaci, mají nižší míru fluktuace než ti, kteří tento závazek necítí. „Vliv útvaru lidských zdrojů na rozvoj pracovníků, spravedlivé odměňování a účast při rozhodování má vliv na to, jak je pracovníky vnímána podpora ze strany organizace. Tato podpora následně zvyšuje jejich závazek vůči organizaci. Zaměstnanci, kteří cítí vyšší závazek vůči organizaci, fluktuují méně.“ (Allen et al., 2003, s. 99).

4.2.6 Rozvoj zaměstnanců

Cílem rozvoje je, aby zaměstnanec získal nové znalosti, schopnosti a zkušenosti. Ty však nemusí uplatnit na stávajícím pracovním místě, ale mohou zaměstnanci pomoci při postupu na jinou pozici, řešení složitých úkolů, při začlenění do nového týmu apod. Rozvoj zaměstnanců přináší organizaci zvyšování kvality jejich zaměstnanců, čímž přispívá k dosažení cílů organizace.

Důležitá součást rozvoje zaměstnance je adekvátní příprava plánování jeho rozvoje. Armstrong uvádí diagram s jednotlivými fázemi přípravy.



Obr. 3 - Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje (Armstrong, 2007, s. 471).

Z tohoto grafu vyplývá podstata plánu osobního rozvoje. Nejprve je třeba analyzovat současný stav, zjistit, jakým potřebám je třeba se věnovat, stanovit cíle rozvoje, naplánovat jednotlivé kroky, které k tomuto cíli povedou, a následně tyto kroky realizovat. Poté provést opětovnou analýzu stavu, čímž dojde k ověření, zda stanovený plán byl úspěšný. Základním předpokladem pro to, aby byl rozvoj zaměstnance úspěšný, je motivace zaměstnance pro svůj rozvoj.

Zásadní roli při rozvoji zaměstnance hrají jeho přímí nadřízení, kteří musí sledovat, zda jejich podřízené disponují dostatečnou škálou znalostí, schopností a dovedností nejen pro aktuální výkon dané pozice, ale i pro práci v organizaci v budoucnu. Linioví manažeři by měli také spolupracovat s personálním útvarům, který ve spolupráci s nejvyšším vedením navrhuje a určuje strategii rozvoje pracovníků a vyhodnocuje úspěšnost jejich rozvoje.

4.2.7 Hodnocení pracovníků

Cílem hodnocení pracovníků je zjistit aktuální informace o výkonu pracovníků, poskytnout jim zpětnou vazbu. Při zjištění nedostatků je vhodné s pracovníkem probrat možné způsoby nápravy, včetně rozvoje pracovníka, jak jsme je popsali výše.

Hodnocení pracovní výkonnosti má však mnoho úskalí. Je totiž vždy závislé na hodnotiteli. Jak píše Štikar, „lidé vnímají a vykládají si své okolí určitým způsobem, každý podle struktury své osobnosti a sociálního prostředí ve kterém žije“ (Štikar, in Štikar et al., 2003).

Kociánová doporučuje hodnotit pracovníky průběžně, příležitostně (např. při skončení tréninku nebo adaptační fáze) a pravidelně, a to podle předem stanovených kritérií, která jsou pracovníkům srozumitelná (Kocianová, 2010).

Zvláštním typem hodnocení je hodnocení pomocí 360° zpětné vazby. Jde o systém hodnocení, kdy shromažďujeme data z více zdrojů o pracovním výkonu jedince. Obvykle 360° zpětná vazba zahrnuje hodnocení od nadřízeného, spolupracovníků, podřízených, externích a interních zákazníků, i od pracovníka samého. Tato metoda nachází oblibu v řadě firem, protože přináší komplexní pohled na pracovníka a vědomí toho, jak který pracovník působí na druhé, poskytuje rozsáhlé příležitosti k jeho rozvoji.

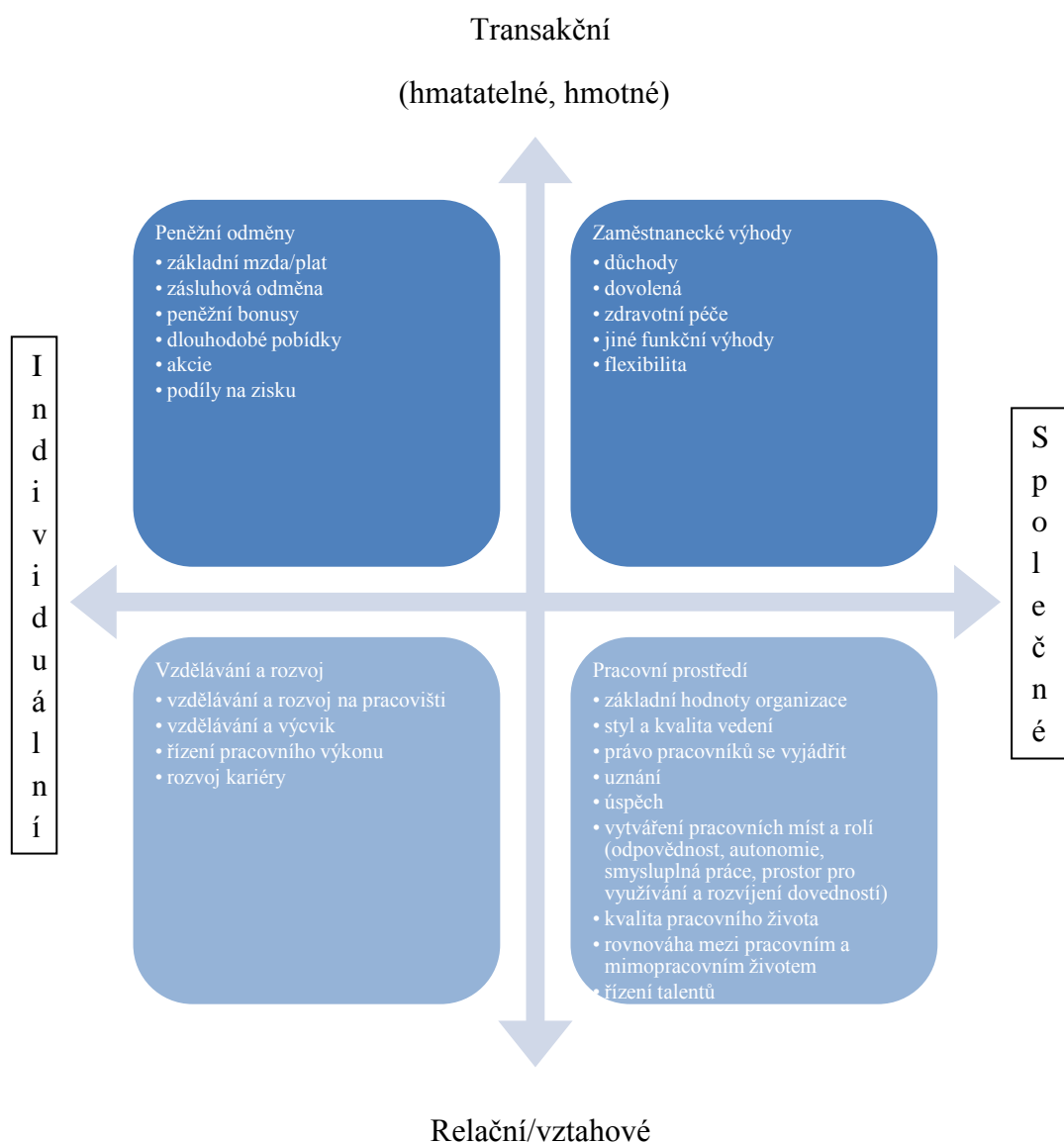
Důležitým aspektem hodnocení je sdělování zpětné vazby. Zpětná vazba by měla být otevřená, nezraňující, měla by pozitivně posílit vědomí hodnoceného a přinášet konstruktivní kritiku. Hodnocený by měl mít právo se ke svému hodnocení vyjádřit a konečným výsledkem hodnocení by měla být dohoda o tom, co která ze stran učiní pro zlepšení výkonu pracovníka.

4.2.8 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci za svou práci získávají peněžní i nepeněžní odměny. Plat je tvořen sazbou za odvedenou práci nebo pracovní místo (Armstrong, 2007, s. 518).

Firma by se měla důsledně zabývat systémem odměňování, protože ten může mít zásadní vliv na spokojenost i fluktuaci zaměstnanců. Je proto vhodné systematicky rozpracovat odměňování v závislosti na pracovní pozici a na strategii firmy i vnějších podmínkách (dle situace na trhu práce).

Systém odměňování by měl být takový, aby jej pracovníci vnímali jako spravedlivý, jasný a motivační a měl by uspokojovat osobní potřeby pracovníků. Dále by měl přispívat k posilování vědomí závazku vůči organizaci (Livian & Pražská, 1997; Armstrong, 1999). Se systémem odměňování musí být pracovník vždy předem náležitě seznámen. Na obr. 4 uvádíme model celkové odměny, jak jej navrhuje Armstrong, 2007.



organizaci specifické a jejich převzetí konkurencí není snadné. Nejefektivnější je společné kombinování všech 4 kvadrantů (Armstrong, 2007).

Některé pozice (například prodejci) jsou odměňováni jak fixním platem, tak odměnou za výkon. Odměna za výkon má za cíl motivovat zaměstnance, klade důraz na odměnu za skutečný finanční přínos organizaci, je spravedlivá (v případě, kdy jsou přesně stanovena kritéria), zvyšuje stabilizaci kvalitních zaměstnanců, nutí k odchodu zaměstnance, kteří svým výkonem nedosahují potřeb organizace, dává do souladu vývoj mzdových nákladů s aktuálním výkonem organizace.

Tento systém má však i nevýhody, mezi které patří nespravedlivé přidělení této odměny, pokud nejsou jasně stanovena kritéria, podpora individualismu na úkor týmové práce, podpora získávání nových zákazníků na úkor zajištění kvality servisu pro stávající zákazníky. Časem se může též ukázat, že systém je velmi výhodný pro některé pracovníky (například ty, kteří již mají vybudovanou klientelu zákazníků) a velmi nevýhodný pro nové pracovníky, kteří reálně nemohou v dohledné době dosáhnout odměny svých kolegů při zastávání stejného pracovního místa.

Zvláštním typem odměňování jsou skupinové incentivy. (Incentiva z anglického incentive = popud, podnět, stimul, pobídka, pobídková odměna, pozn. autora). Ty používají organizace tehdy, kdy je obtížné odměnit jedince v týmu, nebo jako jeden ze způsobů podpory spolupráce v týmu. Příkladem skupinové incentivy může být mimořádná finanční odměna pro nejúspěšnější tým obchodních zástupců v daném měsíci.

Příplatky

Zaměstnavatel obvykle vyplácí zaměstnanci příplatky za práci přesčas, za směnný provoz (pracujícím v noci), za pohotovost (např. zdravotníkům), diety (pracovníkům na služebních cestách). Některé společnosti vyplácejí i příplatek pracovníkům žijícím ve velkých městech na vyrovnání rozdílů nákladů za bydlení (Armstrong, 2007).

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány k finančním odměnám. Mezi nejčastější výhody patří: týden dovolené navíc, penzijní připojištění, rozšířená nabídka pojištění pro pracovníka (i jeho rodinné příslušníky), výhodné finanční půjčky od organizace, pro niž pracuje, permanentky do sportovních klubů, center, na kulturní akce, podnikový vůz, notebook a telefon (včetně limitované výše kreditu). V některých firmách jsou

obvyklé i další výhody – např. dárek ke svatbě nebo významnému životnímu výročí, odchodu do důchodu, nebo den volna pro nastávající otce při narození dítěte. (Upraveno dle Armstrong, 2007).

4.2.9 Výkon zaměstnanců

„Výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek, bývá označován jako výkon pracovníka“ (Štikar, et al., 2003, s. 63).

Organizace se průběžně snaží zlepšovat pracovní výkon svých zaměstnanců jejich rozvojem. Tento proces nazýváme řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007).

Cílem řízení výkonu zaměstnanců je nastavit takový systém, aby sami zaměstnanci (jednotlivci i týmy) měli zájem přebírat zodpovědnost za zvyšování výkonnosti podniku. Zaměstnavatel je v tomto cíli podporuje spoluprací na rozvoji jejich znalostí, schopností a dovedností potřebných pro výkon jejich role a do budoucna i pro vykonávání náročnější práce. Tato spolupráce se odehrává v souladu s podnikovou kulturou.

Yerkes-Dodsonův zákon o závislosti motivace a výkonu říká, že zaměstnanci s příliš slabou, stejně tak jako zaměstnanci s příliš silnou motivací nepodávají optimální výkon. Nejvyšší výkon podávají zaměstnanci, jejichž úroveň motivace je optimální. Pracovníci, kteří mají vysokou úroveň aspirace, obvykle podávají vyšší výkony (Wagnerová, 2005; Kohoutek & Štěpaník, 2000). Při příliš vysoké motivaci mohou vznikat zdravotní obtíže jako je podrážděnost, neschopnost uvolnit se, úzkost, panika apod. (Wagnerová, 2005).

Řízení pracovního výkonu je efektivní, pokud:

- a) Jej provádí a nesou za něj zodpovědnost linioví manažeři, nikoli pracovníci útvaru lidských zdrojů.
- b) Je řízení prováděno tak, aby pracovníci svým výkonem přispívali k plnění podnikových cílů.
- c) Je aplikováno na pracovníky všech úrovní v organizaci (Fletcher & Williams, 1992 in Armstrong, 1999).

Následující tabulka přehledně zobrazuje rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu, které se používalo v minulosti a současným řízením pracovního výkonu.

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém — složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Tab. 4 - Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu (Armstrong, Baron, 2004 in Armstrong, 2007, s. 417).

Cíle by měly být SMART (z anglického Smart, Measurable, Achievable, Relevant, Timed), tedy konkrétní, měřitelné, dosažitelné, měly by se vztahovat k cílům organizace a měly by být časově ohraničené (Bovend'Eerd et al., 2009). Takto specifikovaný cíl je snadné vyhodnotit. Navíc zaměstnanec již při stanovení úkolu (na kterém se domlouvá se svým manažerem) chápe cíl jako dosažitelný a časově ohraničený, což přispívá k zvýšení motivace pracovníka.

Pokud splnění stanoveného úkolu není možné, je třeba, aby si pracovník se svým manažerem tuto informaci předali a společně analyzovali, co je příčinou. Měli by dojít ke vzájemné shodě o příčině neúspěchu, rozhodnout a vzájemně souhlasit s tím, jak tuto situaci nejlépe napravit a následně tuto nápravu realizovat. Dochází tak vlastně k neustálé komunikaci mezi manažerem a pracovníkem v průběhu plnění cíle. To přispívá k jeho konečnému úspěšnému dokončení.

Ještě před tím, než je však zjednána náprava, je důležité, aby manažer probral s pracovníkem i kroky, které se v rámci SMART cíle povedly. Je třeba, aby zaměstnanec vnímal, které části cíle zvládl, což přispěje k posílení jeho sebevědomí a snížení odporu při plánování dalšího postupu v rámci SMART cíle. SMART cíl by měl být zaměstnancem vnímán především pozitivně.

Konkurence nutí mnohé organizace vyžadovat po svých zaměstnancích stále vyšší výkon. Zaměstnance, kteří nejsou schopni nové normy plnit, propouští (Armstrong, 1999, s. 490). Takový přístup však lze uskutečnit jen v souladu s progresí dalších podnikových systémů, jako je efektivnější využívání zdrojů. Zvyšování norem bez zajištění podpory dalších částí systému časem může vést k přetížení, až „vyhoření“ zaměstnanců.

4.2.10 Motivace

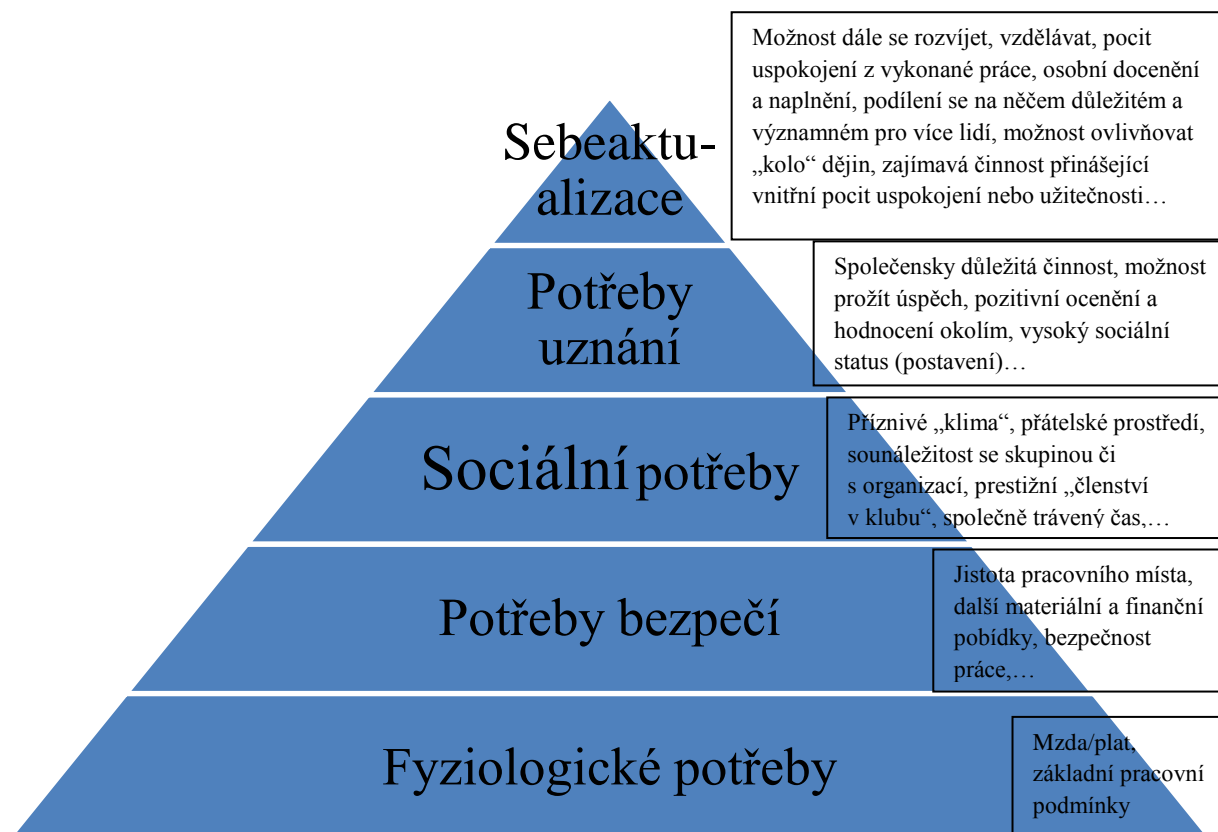
„Pojem motivace můžeme vysvětlit jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle. Ptáme-li se na motivaci (či spíše na motivy), které vedly k nějakému činu, snažíme se najít odpověď na otázku *proč?*. Proč se určitý člověk zachoval právě tak, jak se zachoval, co ho k tomu vedlo?“ (Tureckiová, 2007, s. 37).

Motivaci v pracovním kontextu zkoumáme často proto, abychom zlepšili výkon pracovníků. Proto je třeba poznat, jaké hodnoty a potřeby má jednotlivý pracovník.

Aby byl pracovník motivován pro svůj výkon, je třeba vytyčit cíl, kterého má dosáhnout. Dále je třeba vytvořit mu pro dosažení cíle vhodné podmínky (a odstranit bariéry), následně si s ním vyjasnit vzájemná očekávání a uzavřít dohodu o cílech. Dále je vhodné pracovníka individuálně podporovat a vést při dosahování cíle. Zde je nutno uvést, že není jednotný způsob, jak vést pracovníky. Některým vyhovuje volnější

vedení, jiným rigidnější. Navíc záleží i na druhu vykonávané práce. Dále by měl být monitorován průběžný stav a v případech, kdy je to vhodné, pomoci pracovníkovi vhodným stylem vedení. Dosažení cíle může navíc souviset se získáním nových zkušeností pracovníka a tím i jeho rozvojem.

Mezi nejznámější teorie motivace patří Maslowova hierarchie potřeb, kterou zde uvádíme v úpravě M. Tureckiové.



Obr. 5 - Maslowova teorie hierarchie potřeb, upraveno M. Tureckiovou (2007, s. 39).

Pracovník má určité fyziologické potřeby (zde plat, pracovní podmínky), potřeby bezpečí (v pracovním kontextu především potřeba jistoty pracovního místa), sociální potřeby (potřeba dobrých vztahů na pracovišti), potřeby uznání (vykonávat práci, kde je možno zažít úspěch a mít možnost získat ocenění) a potřeba sebeaktualizace (potřeba rozvoje, vzdělávání se, možnost vykonávat činnost, která poskytuje vnitřní uspokojení).

Obdobnou teorii potřeb vytvořil C. Alderfer. Ten rozlišuje potřeby existence, potřeby vztahů, potřeby růstu (tedy osobního růstu a rozvoje). Člověk, podle Alderferera, může být ovlivňován několika potřebami ve stejný okamžik. Uspokojení jedné potřeby

nemusí znamenat následné působení jiné potřeby. Alfreder nechápe potřeby jako rigidně hierarchické (Rymeš in Štikar, et al., 2003).

Od těchto teorií se odlišuje teorie V. Vrooma. Podle něj je síla motivu k provádění určité činnosti ovlivňována

- a) velikostí očekávání reálného dosažení cíle,
- b) přitažlivostí tohoto cíle. „Čím je přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení“ (Rymeš in Štikar, et al., 2003, s. 104).

Jeho teorii můžeme vyjádřit rovnicí:

Expektance (očekávání) X valence (hodnota) = motivace (úsilí) (Rymeš in Štikar, Jiří et al., 2003, s. 104).

O motivaci tedy hovoříme tehdy, pokud zkoumáme, jaké úsilí je jedinec ochotný vyvinout pro dosažení cíle. Toto úsilí je, dle některých teorií, podmíněno splněním určitých podmínek předem.

4.2.11 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi ně patří pracovní prostředí (Lambert et al., 2001), vnímaná podpora ze strany organizace (Allen et al., 2003), stres a emoční vyčerpání (Lewig & Dollard, 2003), strategická práce pracovníků personálního útvaru (Peterson, 2004), identifikace s pracovní rolí, nezávislost (de Moura et al., 2009), identifikace s organizací (Wegge et al., 2006).

V následující části se budeme věnovat některým z těchto bodů podrobněji.

4.2.12 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí má významný vliv na spokojenost zaměstnanců i na jejich práci. Pro to, aby zaměstnanci mohli odvádět kvalitní výkon, je nutné dodržovat bezpečnostní předpisy a používat ochranné pomůcky (např. sluchátka, ochranné brýle, rukavice apod.) Nedodržení bezpečnosti práce může vést k úrazu, případně ke smrti pracovníka, nepoužívání ochranných pomůcek může poškodit pracovníkovo zdraví, a to buď krátkodobě (dočasně) nebo dlouhodobě (trvale), a to v různé intenzitě.

Z těchto důvodů organizace poskytují svým zaměstnancům školení bezpečnosti práce i ochranné pomůcky. Některé nežádoucí vlivy, jako je např. zvýšená hladina hluku na pracovišti, mohou ovlivňovat míru stresu, a tím i výkon zaměstnanců. Podle studie Loeba, 1986 je přerušovaný zvuk vnímán jako rušivější než zvuk kontinuální a intenzita zvuku není nejdůležitější charakteristikou vlivu zvuku na práci (Loeb, 1986 in Szalma & Hancock, 2011). Sundstrom et al., 1994 ve své práci uvádí, že hluk na pracovišti sice souvisí s pracovní spokojeností, ale nikoli odvedeným výkonem.

Stále více studií se v poslední době zabývá vlivy ergonomie na pracovní výkon a fluktuaci zaměstnanců. V posledních 20 letech, kdy došlo k výraznému posunu kancelářské práce kvůli používání počítačů na pracovišti, někteří pracovníci nově trpí obtížemi, které se dříve nevyskytovaly. A to především v souvislosti s používáním myši při ovládání počítače, kde může při jejím nesprávném používání či vlivem špatné ergonomie pracoviště docházet k přetížení především trapézového svalu a svalů předloktí (Andersson, L., 2004).

Vzhledem k nákladům, které musí společnosti vynakládat v souvislosti se špatně ergonomickými, hluchými nebo jinak negativně práci ovlivňujícími pracovišti, bude pravděpodobně narůstat počet výzkumů této oblasti. Společnosti, které se této problematice již věnují, ročně ušetří náklady spojené s nižší výkonností a vyšší mírou fluktuace svých zaměstnanců.

Dalším faktorem, který ovlivňuje míru fluktuace je stres.

4.2.13 Stres

Podle Triplettovy teorie sociální facilitace může přítomnost druhého člověka, který vykonává stejnou úlohu, vést ke zvýšení výkonu první osoby. Na Triplettovy výzkumy navázal R. Zajonc, který si všiml, že jednoduché, dobře nacvičené nebo instinktivní reakce (např. příjem potravy) byly v přítomnosti koaktérů (přítomnosti druhých osob vykonávajících stejný úkol) nebo diváků facilitovány, zatímco komplexní nebo nově naučené reakce byly jejich přítomností rušeny (Atkinson et al., 2003).

Jiné výzkumy prokázaly zvýšený výkon při nízké hladině stresu a naopak zhoršený výkon při vysoké hladině stresu (Chen, 2009; Jamal, 2011). Organizace by měly tedy stimulovat své zaměstnance k požadovanému výkonu přiměřenou hladinou stresu. Pokud je stres příliš velký, dochází ke zhoršení výkonu zaměstnanců. Zvýšený stres může být také jednou z příčin zvýšené míry fluktuace.

4.2.14 Kultura organizace

Kultura organizace je v literatuře označována také jako podniková kultura nebo jako firemní kultura. Většina definic se shoduje, že jde o soubor hodnot, norem a postojů v organizaci, který je přijímán jejími pracovníky a který ovlivňuje jejich jednání a chování (Kohoutek & Štěpaník, 2000; Armstrong, 2007). Hodnoty vyjadřují to, co je důležité v chování lidí a organizace. Nepísaná pravidla chování nazýváme normy (Armstrong, 2007).

Tedy kultura organizace je pro podnik specifická, odlišuje se od kultur jiných podniků, je obtížně přenositelná a může podniku poskytovat konkurenční výhodu, např. při přijímání nových pracovníků, pokud se jejich cítění shoduje s kulturou daného podniku. Společnostem se obecně vyplácí prezentovat otevřeně svou kulturu již od prvního kontaktu s kandidátem – možným budoucím pracovníkem. Zaměstnanci, kteří se identifikují s podnikovou kulturou (tj. s hodnotami a normami vyznávanými firmou), mohou podávat vyšší výkon a projevovat vyšší loajalitu.

4.2.15 Retence zaměstnanců

Oslovení, výběr, adaptace a rozvoj pracovníků je časově i finančně velmi náročný proces. Organizace, která investuje nemalé prostředky do svých zaměstnanců, přirozeně očekává návratnost této investice. Pro organizaci je proto důležité, aby si své kvalitní zaměstnance udržela. K tomu jí slouží retenční mechanismy.

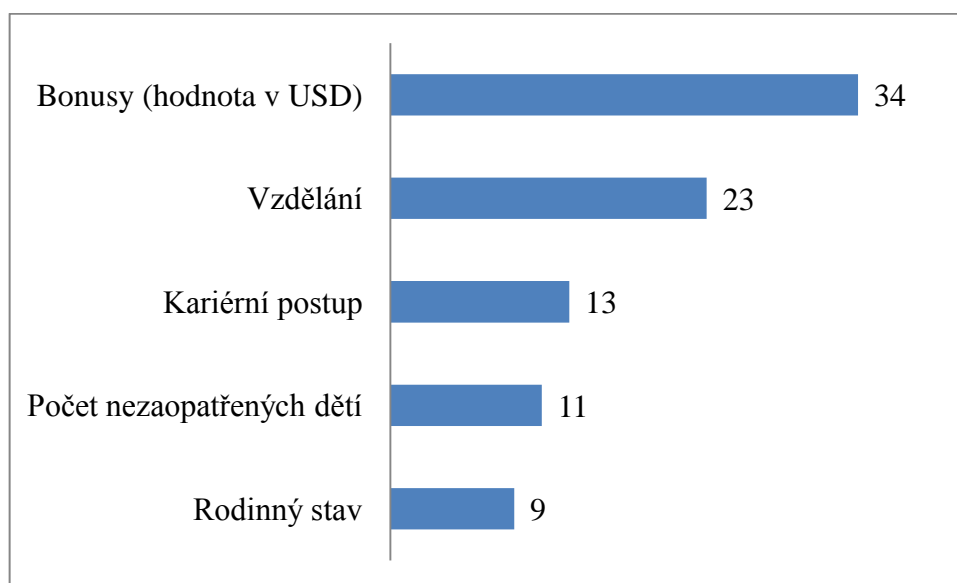
V posledním desetiletí zažíváme rozmach počítačových systémů, které pomáhají zvyšovat retenci zaměstnanců, a tím přímo snižovat jejich fluktuaci. Tyto systémy se snaží na základě data miningu, tedy analýzy dostupných dat organizace zjistit, kteří zaměstnanci v budoucnu chtějí pravděpodobně danou organizaci opustit. To umožňuje

pracovníkům personálního útvaru reagovat na tuto situaci s předstihem, a předejít tak nežádoucí fluktuaci a s ní spojeným nákladům.

Vstupními daty potřebnými k analýze mohou být například:

- pracovní výkon
- hodnocení nadřízenými nebo spolupracovníky
- počet absencí
- počet let ve společnosti
- průměrná měsíční mzda
- bonusy
- vzdělání
- úroveň vzdělání
- dosavadní kariérní postup, věk, pohlaví, počet nezaopatřených dětí, rodinný stav atp. (Převzato z prezentace Employee Retention společnosti Assessment Systems, 2011).

Tato data jsou analyzována a následně jsou zjištěny faktory, které skutečně ovlivňují rozhodnutí zaměstnanců opustit danou organizaci. Příklad takové analýzy uvádíme na grafu č.1.



Graf 1 - Důležitost jednotlivých vstupů při predikci záměru zaměstnanců ve společnosti zůstat (vyjádřená v procentech). (Převzato z prezentace Employee Retention společnosti Assessment Systems, 2011).

Na základě těchto informací lze následně přijmout opatření ke snížení fluktuace zaměstnanců. Při dlouhodobém sledování a analyzování více faktorů lze postihnout i vývoj těchto faktorů v dané společnosti a personalisté pak mohou kdykoli identifikovat, které faktory ovlivňují aktuálně fluktuaci zaměstnanců, a mohou na tuto situaci včas reagovat vhodnými intervencemi.

Nemalou výhodou těchto systémů je jejich efektivita a cena. Organizace, které dlouhodobě využívají systémy zvyšující retenci klíčových zaměstnanců, šetří náklady spojené s jejich fluktuací. Tyto náklady jsou obvykle mnohem vyšší, než je používání těchto retenčních systémů. Navíc podnik tak zvyšuje spokojenost svých zaměstnanců a dokáže si udržet své know-how, jehož nositeli jsou právě klíčoví zaměstnanci organizace (prezentace Employee Retention společnosti Assessment Systems, 2011).

4.2.16 Outplacement

Personalisté se většinu své profesní kariéry věnují výběru zaměstnanců, jejich správné adaptaci, rozvoji, práci s motivací a odměňováním, otázkami spojenými s vnitřní i vnější mobilitou zaměstnanců, školení, tréninků apod. Outplacement (tedy propuštění zaměstnanců ze strany podniku) je jev zcela opačný, kdy se pracovníci personálního útvaru spolu s vedoucími pracovníky musí rozhodnout, které zaměstnance propustit a které ne. Používá se zvláště v dobách recese, kdy může nastat situace, kdy klesne obrát i zisk, podnik je nucen šetřit a zabývat se intenzivně otázkou návratnosti investovaných nákladů. Snižování stavu zaměstnanců je pro pracovníky personálního útvaru velmi nepříjemné, ale v kritických dobách jeho správné provedení může podnik posílit (Armstrong, 2007; Wagnerová, 2011).

Nejčastější příčiny outplacementu jsou inovace, racionalizace, omezování nebo ukončení výrobního programu, snížení stavů a následný personální leasing, případně outsourcing, celospolečenské vlivy, chyby personálního plánování, vlivy nepředvídatelných okolností, vliv konkurence, tlaky na snižování nákladů (Wagnerová, 2011, s. 98).

Rozhodnutí, kteří zaměstnanci budou propuštěni, nebývá snadné. Organizace musí zvažovat, zda propustí starší nebo mladší zaměstnance, jednoho, či více zaměstnanců.

Starší mohou v některých případech odejít do předčasného či starobního důchodu. Organizace však může přijít o pracovníky s mnohaletou zkušeností. Naopak propuštění mladších pracovníků může mít následek stárnutí organizace, což se může projevit ztíženým reagováním na nové trendy a postupy, a také to může vést k poklesu počtu nových, kreativních řešení.

Pokud zaměstnanci ví, že se v podniku schyluje k hromadnému propouštění, může to u nich vyvolat obavy o jejich místo, a tím se může zvýšit nestabilita pracovníků.

Hromadné propouštění může vést k tzv. outsourcingu, tedy najímání externích pracovníků na provádění určitých úkolů. V rámci outsourcingu mohou být najímáni i někteří propuštění zaměstnanci. Pro to je však klíčové, aby byl s těmito zaměstnanci udržen dobrý vztah.

Aby toto bylo zaručeno, je třeba zaměstnanci náležitě vysvětlit důvody jeho propuštění, splnění všech zákonných povinností ze strany zaměstnavatele, na které má zaměstnanec dle zákona nárok (například odchodné), případně poskytnout zaměstnanci informace a podporu v nově nastalé situaci (kam se obrátit o podporu v nezaměstnanosti, pomoc s řešením odchodu do důchodu, poskytnutí referencí pro nového zaměstnavatele apod.). Samozřejmostí je provedení exit interview při ukončení pracovního poměru tak, jako s každým jiným zaměstnancem, v tomto případě by však zaměstnanci měl být dán větší prostor, zejména u otázek týkajících se dosavadní spolupráce, a možnosti budoucí spolupráce.

Současně by organizace měla věnovat pozornost tomu, zda se při outplacementu nedopouští těchto chyb:

1. Propouštění příliš mnoha zaměstnanců nebo klíčových zaměstnanců, kteří jsou důležití pro další rozvoj podniku.
2. Propouštění nesprávných zaměstnanců.
3. Nedostatečné věnování pozornosti dopadům outplacementu (Urban, 2003 in Kocianová, 2010).

4.2.17 Finanční náklady spojené s fluktuací

Vysoká míra fluktuace znamená pro podnik vysoké náklady, které musí vynakládat na zaměstnání nových pracovníků. Do těchto nákladů je třeba započítat náklady spojené s výběrem nového pracovníka, jeho školením a dále náklady spojené s poklesem pracovního výkonu v době, kdy si již hledá nové místo (Thein, 2007, s. 1).

Náklady na fluktuaci můžeme dělit na přímé a nepřímé, jak navrhuje Branham:

Přímé náklady	Nepřímé náklady
Náborová reklama	Režijní náklady zaměstnavatele
Poplatky za průzkum, agenturu	Platy a odměny zaměstnanců za práci na výběrovém řízení
Výdaje za uchazeče	Čas členů managementu
Náklady na relokační	Čas pracovníka zodpovědného za dohled nad procesem výběru
Výběrové řízení	Čas věnovaný zaškolení nového zaměstnance
Lékařské vyšetření	Doba zaškolení / zdroje
Ověření referencí	Pokles na křivce produktivity
Výdaje na náborového pracovníka	Ztráta obchodních příležitostí

Tab. 5 - Finanční náklady související s mobilitou (Branham, 2004 in Borovičková, 2011, s. 66).

Kromě těchto nákladů je však třeba počítat i s tím, že odcházející zaměstnanci s sebou odnášejí i část know-how, může dojít ke ztrátě kontaktů a zákazníků (zvláště obchodní zástupci často odvedou s sebou některé zákazníky do nové společnosti, čímž stávající společnosti vzniká ztráta), kvůli krátkodobému zastávání pracovní pozice ostatními zaměstnanci může dojít k navýšení práce těchto zaměstnanců a nutnosti vyplácet jim přesčasy (upraveno podle Koubek, 2007a; Wagnerová, 2011).

4.3 Exit a post-exit interview

Každý odchod zaměstnance je potenciálním zdrojem velmi cenných informací, které mohou pomoci organizaci zlepšit jejich řízení lidských zdrojů.

Odchod zaměstnance nastává zpravidla z těchto příčin:

- Selhání procesu výběru zaměstnanců (osobní charakteristiky zaměstnance se neslučují s náplní práce).
- Nezdařila se adaptační fáze (včetně výcviku a zaškolení u nových nebo nově povýšených zaměstnanců).
- Nedošlo k dostatečné shodě mezi kulturou společnosti a kulturou zaměstnance.
- Zaměstnanec je pro svou práci nedostatečně motivován.
- Problémy v komunikaci, zejména s přímým nadřízeným a/nebo kolegy.
- Rodinné důvody.

Abychom odhalili, z jaké příčiny zaměstnanec odchází, je vhodné s ním provést exit interview, tedy rozhovor při odchodu ze zaměstnání. Tento rozhovor by měl proběhnout s každým zaměstnancem, který z podniku odchází.

Nejčastěji provádí se zaměstnancem exit interview pracovník personálního útvaru nebo externí spolupracovník společnosti. Ten může také v této fázi ještě zabránit odchodu zaměstnance tím, že se zaměstnancem podrobně probere důvody jeho odchodu a může zaměstnanci nabídnout jiné pracovní podmínky – nejčastěji jde o navýšení platu nebo bonusů. Pokud je podnik se zaměstnancem spokojený a navýšení platu či bonusů je možné, pak rozhodnutí zaměstnance změnit své rozhodnutí a zůstat v daném podniku ušetří náklady spojené s výběrem nového zaměstnance.

Společnosti by měly exit interview věnovat náležitou pozornost. Exit interview je třeba dobře připravit a vhodnou formou zaznamenávat. Jako ideální se v tomto směru jeví předpřipravené otázky, kde lze odpovědi zaznamenat na škále, tak otázky, na které se může vyjádřit volně. Takový způsob dovoluje následné rychlé zpracování dat na počítači. Dlouhodobý sběr dat nám tak dovoluje zjistit nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců, což může vést ke změnám, které se projeví v konkrétní oblasti (např. úpravou adaptačního procesu).

Jako zcela nevhodný je sběr dat nestrukturovaný, formou tužka-papír, kde data jsou založena do osobní složky zaměstnance a není s nimi dále pracováno. Takový sběr dat jen prodražuje odchod zaměstnance, protože kromě toho, že nepřináší žádnou

informační hodnotu, navíc zatěžuje pracovníka personálního útvaru, který tuto agendu vede.

Post-exit interview se od exit interview liší především časovým formátem. Zatímco exit interview provádíme s pracovníkem, který je ve společnosti ještě zaměstnán (zpravidla v den podání výpovědi nebo poslední pracovní den tohoto pracovníka), post-exit interview provádíme s pracovníky, kteří v naší společnosti přestali pracovat před obvykle 3 – 6 měsíci. Výhodou post-exit interview je fakt, že pracovník v této době již zpravidla pracuje jinde a negativní emoce spojené s odchodem z původní společnosti již do značné míry odezněly. Naopak odcházející pracovník může mít při exit interview obavy, aby společnost, v které dosud pracoval, nějak negativně neovlivnila jeho možnost začít pracovat v jiné společnosti, a proto se může vyhýbat otázkám o tom, kde chce pracovat v budoucnu nebo z jakého důvodu odchází.

Je vhodné bývalé zaměstnance přiměřeným způsobem motivovat pro zodpovězení otázek z post-exit interview (Sullivan, 1997). Nejčastější formou takové motivace je přiměřená finanční odměna nebo sleva na služby společnosti. Post-exit interview je možné provádět formou rozhovoru (obvykle po telefonu) nebo dotazníkem, zaslaným na e-mailovou adresu bývalého zaměstnance.

V rámci exit interview či post-exit interview můžeme položit uzavřené otázky, na které je možné odpovědět na škále 1-5, kde 1=nejdůležitější a 5=nejméně důležité. Níže uvádíme příklad takové tabulky.

Důvody odchodu, u kterých pracovník odpoví stupněm 1 nebo 2, mohou pracovníkovi, který provádí exit interview, sloužit jako podklad pro položení doplňujících otázek.

V následující tabulce uveďte, prosím, Váš důvod odchodu z naší společnosti:

	Důvod odchodu	1	2	3	4	5
1.	Pracovní podmínky					
2.	Stres					
3.	Nedostatečné využití mých schopností					
4.	Nedostatečný rozvoj v pracovní oblasti					
5.	Nedostatečná finanční motivace					
6.	Nedostatek benefitů					
7.	Krátká placená dovolená					
8.	Vztahy na pracovišti s kolegy					
9.	Vztahy s nadřízeným/nadřízenou					
10.	Dlouhá pracovní doba					

Tab. 6 - Důvod odchodu zaměstnance, uzavřené otázky.

Dále můžeme položit otázky, na které je možná volná odpověď. Například:

1. Co se Vám nejvíce líbilo na Vaší práci?
 2. Co se Vám na Vaší práci líbilo nejméně?
 3. Co se Vám líbilo na managementu naší organizace?
 4. Co se Vám na managementu naší organizace nelíbilo?
 5. Co byste změnil/a, kdybyste měl/a tu příležitost?
 6. Je něco, co bychom mohli učinit, abyste od nás neodešel?
 7. Co Vám bude poskytovat Vaše nová pracovní pozice nového oproti práci u nás?
- (Buhler, 2011, s. 12).

Dlouhodobé sledování příčin odchodu zaměstnanců může vést k úpravě činností v dané organizaci – např. zavedení rozvojových programů. Některé příčiny odchodu mohou být však natolik závažné, že již první výpověď a správně provedené exit interview může vést k nápravě. V obou případech tak můžeme snížit míru fluktuace zaměstnanců.

Jedním z pracovišť, kde se často vyskytuje vysoká míra fluktuace, jsou call centra.

5. Call centrum

Call centra jsou pracoviště, kde operátoři sedí často ve velkoprostorových kancelářích. Nejsou výjimkou pracoviště, kde v jedné takové „kanceláři“ pracují desítky, často i stovky lidí. Velkoprostorové kanceláře vznikly na základě požadavku snížit náklady, zvýšit zisk.

Společnost Ford proto přišla v první dekádě 20. století s velkoprostorovou kanceláří, kde pracovníci seděli za stoly v řadách, podobně jako žáci ve třídě. Později se tyto kanceláře rozšířily i do Evropy. Zároveň s touto změnou došlo i ke změnám uspořádání pracovních míst – v Německu v 50. letech rozdělili pracoviště dle pracovních skupin a do jednotlivých skupin přibyli i členové managementu.

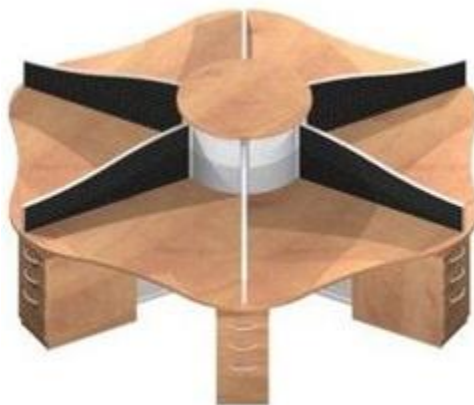
O další desetiletí později se setkáváme s velkoprostorovými kancelářemi typu „cubicles“ – kde každý pracovník má svůj pracovní stůl, ale stěny jsou tvořeny jen nízkou zástěnou (Michalík & Skřehot, 2010).



Obr. 6 - Velkoprostorová kancelář typu „cubicle“.

Tato pracoviště je možné vidět v různých společnostech dodnes. Jejich výhodou je že pracovník má přiměřeně velkou pracovní plochu, je přitom možné jej snadno kontaktovat (jednotlivá cubicle nemá dveře) a je snadné na něj dohlížet – nízká zástěna. Existuje však i jiný typ pracoviště, vhodný zejména do prostor, kde pracovník nepotřebuje příliš velký pracovní stůl, například proto, že ke své práci používá výhradně

počítač a nepotřebuje další prostor pro přípravu tištěných dokumentů. Takový typ pracoviště vidíme na obrázku níže.



Obr. 7 - Pracoviště pro 6 operátorů call centra.

Jak je z obrázku patrné, takový typ pracoviště nejen, že nemá dveře, ale i zástěny jsou celkově snižené na nezbytné minimum, aby nedocházelo k rušení pracovníků monitory kolegů.

V následující tabulce shrnujeme výhody a nevýhody pracovišť typu open space.

Výhody	Nevýhody
Nížší pořizovací náklady *	Ztráta soukromí
Nížší provozní náklady *	Vyšší hlučnost
Větší variabilita	Horší mikroklimatické podmínky
Snadnější a efektivnější komunikace	Horší světelné podmínky
Větší přehled a možnost kontroly	

* Přepočteno na jednotku plochy či jednoho zaměstnance

Tab. 7 - Výhody a nevýhody pracovišť typu open space. Upraveno dle Michalík & Skřehot, 2010.

Větší variabilita je zajištěna snadností změny rozčlenění pracoviště. Je tak možné reagovat pružně na aktuální změny v týmech, dle aktuální potřeby firmy.

Snadnější a efektivnější komunikace vyplývá z možnosti rychle kontaktovat kolegu ze svého týmu, bez nutnosti opouštět své pracoviště. Větší přehled a možnost kontroly mají manažeři a supervizoři, kteří vidí na všechny své podřízené, a pokud si některý žádá jejich pozornosti, mohou jej neprodleně kontaktovat a pomoci mu s danou situací.

Mezi nevýhody patří ztráta soukromí (pracovník je stále na očích svému manažerovi i kolegům), vyšší hluchnost (která se může projevit vyšší mírou prožívaného stresu), horší mikroklimatické podmínky – zejména možnost regulace tepla a čerstvého vzduchu v místnosti. Horší klimatické podmínky také přispívají k zvýšené nemocnosti na těchto typech pracovišť, kvůli možnosti snadného šíření virové nákazy. Poslední významnou nevýhodou jsou horší světelné podmínky – především možnost nižší individuální regulace intenzity světla. Pracoviště jsou navíc často zřizována v prostorách s menší mírou denního světla (Michalík & Skřehot, 2010).

5.1 Aspekty práce v call centru

Pracoviště typu open space se pro své nízké pořizovací i provozní náklady a vysokou variabilitu, snadnost komunikace a kontrol, používají v mnoha call centrech po celém světě. V call centrech tak dnes pracují miliony lidí. Přesto však práce v call centrech je pro mnohé pracovníky stresující.

Práce operátorů call centra byla porovnána s jinými povoláními z pohledu stresu na pracovišti aby byla vyhodnocena jako práce s vyšší mírou stresu oproti ostatním pracovním pozicím (úředníci, sekretářky, pracovníci technické podpory, inženýři údržby, supervizoři, prodavači, pomocný personál) (Sprigg et al., 2003). Kromě stresu se pracovníci call center často setkávají i s emoční zátěží.

Zajímavý je vztah mezi emoční zátěží a učením. Bylo prokázáno, že jde o oboustranný proces. Učení inhibuje vliv emoční zátěže, a naopak emoční zátěž inhibuje učení. K snadnosti učení přispívá kontrola nad vykonávanou činností. Naopak ztráta kontroly přispívá ke zvýšení emoční zátěže (Holman & Wall, 2002).

Ne každé call centrum je stejné. Jako nejvíc stresující call centra byla vyhodnocena ta, kde zaměstnanci pracují pro telefonní společnosti nebo pro společnosti, které se zabývají informačními technologiemi, a kde pracuje více než 50 operátorů. Jako další stresory byly zjištěny: smlouva na dobu určitou, nutnost postupovat při telefonování podle přesně daných skript, stálé monitorování výkonu a nedostatečné monitorování výkonu (Sprigg et al., 2003).

Operátoři call center hodnotí jako nejvíce stresující objem práce, který musí zvládnout, nejasnost jejich pracovní role a nemožnost využívat více svých dovedností (Sprigg et al., 2003).

Práce v call centru vyžaduje rovnováhu dovedností, jako je komunikace, vyjednávání, empatie, trpělivost, asertivita a přesvědčování, spolu s kvantitativními dovednostmi jako je psaní na klávesnici, znalost počítačových systémů a znalost produktů.

Mezi hlavní aspekty práce v call centru patří:

- Pracovníci call center jsou často nedostatečně vyškoleni. Jen málo call center ve světě své pracovníky školí dle skutečných požadavků. Ještě méně dochází k opětovnému nácviku určitých dovedností.
- Call centra zřídka nabízejí profesní a kariérní růst. Call centra všude po světě nedostatek tohoto rozvoje nahrazují přesouváním zaměstnanců v horizontální rovině (na jiná oddělení, na pozice s přibližně stejným postavením v rámci společnosti).
- Stres a emoční zátěž je jedním z velmi častých jevů práce v call centru, protože zaměstnanci, kteří nemají zkušenosti s prací v call centru, nevědí, jak se se stresem vypořádat.
- Práce operátorů call center je monitorována. Neustálý dohled a kontrola přispívají ke zvýšené hladině stresu těchto pracovníků.
- Práce v call centru je často vykonávána studenty, kteří se potřebují dostat na pracovní trh, nebo ženami, které se po mateřské dovolené potřebují na trh práce vrátit.
- Pracovníci call center po celém světě si nejvíce stěžují na mzdu, benefity, stres, pracovní dobu, objem práce, trénink, špatné pracovní prostředí a vybavení.

- Ačkoli existují pracovní místa na call centrech, kde je nutná rozsáhlá znalost a zkušenost, většina pracovníků je stále úkolována jasně danými cíli, které musí splnit (Upraveno dle Bagnara, 2000 in Bagnara, & Marti, 2001, s. 235).

Pro snížení hladiny stresu operátorů call centra je vhodné zvýšit autonomii zaměstnanců call centra, dát operátorům větší příležitost k řízení vlastní práce, umožnit operátorům používat více dovedností, kterými disponují, a učinit práci operátorů různorodější (Sprigg et al., 2003).

5.2 Ergonomie pracoviště call centra

„Práce v call centru je sedavé zaměstnání, s omezenými možnostmi změny držení těla a pohybů během práce“ (Norman, 2005, s. 36). Základním předpokladem dobrého pracovního výkonu jsou dobré pracovní podmínky. Bohužel, v call centrech nacházíme v tomto směru často nedostatky, zvláště pokud jde o hladinu hluku, intenzitu světla, větrání a ergonomii pracoviště.

Každý z těchto bodů se dá řešit přiměřenými prostředky – zavedením protihlukových stropních podhledů, přidáním lampiček na stoly, přidáním živých rostlin do interiéru (pro jejich schopnosti čistit vzduch nejen od CO₂, ale i od dalších látek, jako je aceton, benzen, formaldehyd, nebo od výfukových plynů) (Michalík & Skřehot, 2010; Jokl, 2002 in Michalík & Skřehot, 2010).

Zvláště důležitá je ergonomie pracoviště. Pracovník tráví na svém pracovišti mnoho času (celou 1/3 dne, což je často přibližně celá 1/2 bdělého času pracovníka 5 dnů v týdnu). Z toho důvodu se nesprávná ergonomie může projevit nejen na výkonu pracovníka (větší únavou, menší soustředěností), ale časem i na zhoršení jeho zdraví.

Mezi nejčastější obtíže, při nesprávné poloze při práci vsedě patří „bolesti hlavy, bolesti šíje, bolesti zad, stlačený žaludek, stlačené stehenní svaly, stlačení žil stehna a porucha prokrvování podkoleních jamek“ (Michalík & Skřehot, 2010, s. 84).

Dlouhodobé statické sezení (typicky během pracovního dne v kanceláři) může mít za následek vážné zdravotní obtíže, jako je vyhrěznutí plotének, nepřiměřeně vysoká zátěž krčních, ramenních a zádočných svalů a zhoršení krevního oběhu. Zhoršený zdravotní stav má negativní dopad na pracovní výkon zaměstnance. Aby se zabránilo negativním

dopadům způsobeným nesprávným sedem, je třeba přejít ze statického sedu do tzv. dynamického sedu. Dynamický sed je takový, který podporuje změny polohy během sedu. Tím se tělo neustále aktivuje a nedochází k přetěžování výše vyjmenovaných skupin svalů. Dynamické sezení tak udržuje zdraví zaměstnanců, kteří mohou podávat dlouhodobě vysoký výkon (Michalík & Skřehot, 2010). Židle, která nabízí dynamické sezení, by měla být vybavena opěrkami (loketními i hlavy), možností nastavení výšky sedáku.

Dále je třeba věnovat pozornost stolu (jeho velikosti i jeho výšce vzhledem k výšce postavy), rozložení jednotlivých prvků na stole – zejména výšce monitoru, aby se předcházelo přetěžování krční páteře, používání ergonomických klávesnic – čímž se odstraní přetěžování zápěstí, a ergonomických myší. Správná výška stolu, správná myš a klávesnice dohromady tvoří soubor, který ovlivňuje nejen svaly zápěstí, ale i ostatních svalů horních končetin, včetně pletence ramenního a dále trapézového svalu. Pozornost bychom měli věnovat i podložce pod nohama.

Zhoršený zdravotní stav vede k nespokojenosti zaměstnanců a tím i k zvýšení míry jejich fluktuace.

Fluktuace operátorů call centra může být způsobena mnoha důvody, kterým jsme se věnovali výše (výběr pracovníků, jejich adaptací, vztahy, závazkem, který cítí k organizaci, hodnocením, odměňováním, pracovní spokojeností, pracovními podmínkami, stresem, shodou mezi svou kulturou a kulturou organizace, retenčními mechanismy i pověstí organizace).

Dále byla potvrzena přímá závislost mezi kvalitou pracovních podmínek a motivací. Motivovaní zaměstnanci cítí větší podporu ze strany organizace, vykazují vyšší pracovní spokojenost a menší sklony k podání výpovědi (Wegge, et al., 2006).

EMPIRICKÁ ČÁST

6. Organizace X

Před více než 200 lety vznikla v Evropě finanční instituce, která se časem stala jednou z nejvýznamnějších v daném sektoru. Před 15 lety došlo ke spojení této a jedné další instituce. Jejich fúzí vznikla nová organizace, která v současné době obchoduje ve více jak 130 zemích světa, má více než 20 milionů klientů a je tak jednou z největších nadnárodních skupin na světě v daném sektoru financí. Tato organizace je mateřskou společností organizace, která vznikla v ČR v roce 2007. Protože nemůžeme v této práci uvést skutečný název této české organizace, z důvodu zachování anonymity, budeme ji v následujícím textu označovat jako organizaci X.

Organizace X je ze 100 % vlastněna výše zmíněnou mateřskou organizací. Své finanční produkty nabízí téměř výhradně prostřednictvím telefonu a internetu. Od svého počátku úmyslně nerozvíjí síť kamenných poboček a soustředí se na získávání zákazníků pomocí internetu a telefonu.

6.1 Struktura organizace X

Organizace X má hierarchickou strukturu. Nejvýše stojí dozorčí rada, představenstvo organizace a generální ředitel. Generálnímu řediteli přímo podléhají 3 oddělení a 1 tým. Těm dále podléhají divize, kterým podléhají další oddělení a týmy. Graficky znázorněnou hierarchickou strukturu organizace X uvádíme v příloze č. 1.

Jedním z oddělení, které přímo podléhají generálnímu řediteli, je i oddělení HR.

6.2 Lidské zdroje organizace X

Lidské zdroje organizace X jsou zabezpečovány pracovníky HR oddělení, tj. HR manažerkou, HR expertem a HR asistentkou. V tabulce č. 8 uvádíme celkový počet zaměstnanců organizace X, který se pohybuje od 158 (na konci roku 2007) do 196 (na konci roku 2010).

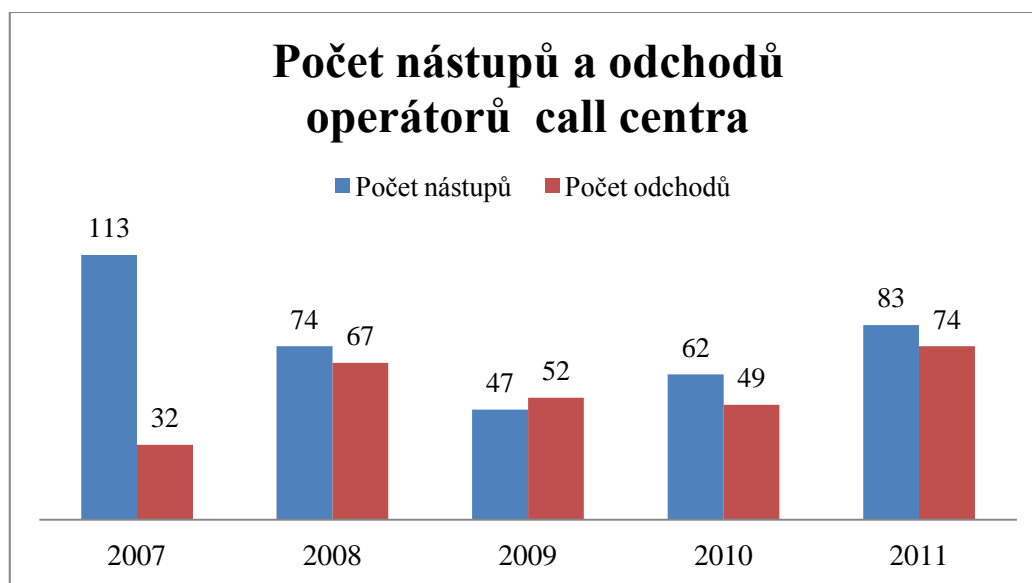
2007	2008	2009	2010
158	179	166	196

Tab. 8 – Celkový počet zaměstnanců organizace X v letech 2007-2010

Zaměstnanci call centra z tohoto počtu tvoří přibližně 30 %. Organizace X věnuje zaměstnancům call centra zvýšenou pozornost, protože tito zaměstnanci přinášejí organizaci X finanční prostředky prodejem služeb koncovým zákazníkům. Tyto finanční prostředky jsou hlavním zdrojem příjmů této organizace. Nespokojenost, či vysoká míra fluktuace těchto zaměstnanců, může mít značný dopad na příjem organizace.

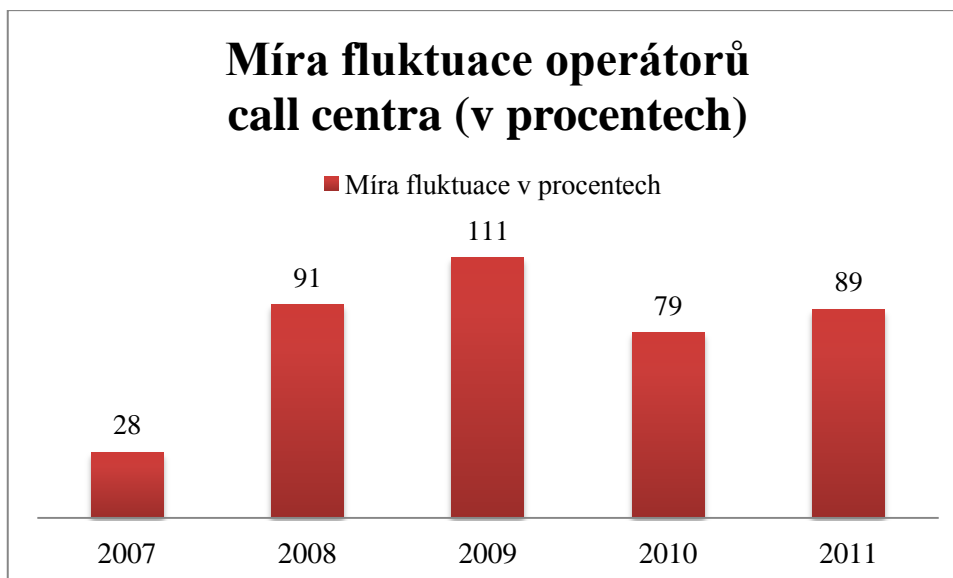
6.3 Míra fluktuace pracovníků call centra organizace X

Míra fluktuace pracovníků call centra organizace X je dlouhodobě vysoká, jak je vidět i na grafu č. 2 níže. Vysoká míra fluktuace se negativně projevuje na výsledcích organizace X, a to jak finančních, tak organizačních. Pracovníci personálního útvaru jsou při vysoké fluktuaci nuceni stále provádět náborové akce nových zaměstnanců a nemají čas věnovat se strategickému řízení lidských zdrojů.



Graf 2 - Počet nástupů a odchodů pracovníků call centra organizace X v letech 2007-2011

Na grafu č.3 vidíme fluktuaci za stejné období vyjádřenou v procentech. Vidíme, že roční míra fluktuace se dlouhodobě pohybuje mezi 79 až 111 procenty. Takto vysoká fluktuace je alarmující.



Graf 3 - Celková míra roční fluktuace pracovníků call centra organizace X vyjádřená v procentech za období let 2007-2011

6.4 Náš vztah k organizaci X

V organizaci X jsme absolvovali v rámci studia povinnou praxi v rozsahu 100 hodin. Během praxe se autor této práce seznámil s některými aspekty práce HR oddělení organizace X – systému výběru zaměstnanců a koučování zaměstnanců. Spolupráce byla oběma stranami hodnocena velmi pozitivně, a proto po skončení praxe byla domluvena navazující forma spolupráce. Tou je uskutečnění výzkumu, který uvádíme v této práci.

6.5 Výběrové řízení na pozici Operátor call centra

6.5.1 Popis pracovní pozice

Má-li budoucí zaměstnanec na pozici operátor call centra uspět, je potřeba, aby splňoval určité požadavky. Seznam těchto požadavků shrnuje popis pracovní pozice, který přikládáme v příloze č. 2. Tento popis umožňuje pracovníkům personálního útvaru jednoduše a přehledně shrnout nejdůležitější charakteristiky pracovního místa - účel pracovní pozice, aktivity, klíčové odpovědnosti a klíčové ukazatele výkonnosti. Tento popis by měl být pravidelně revidován a aktualizován, jak uvádíme v teoretické části této práce.

Přijetí nového pracovníka je časově i finančně náročný proces, ale využívání popisů pracovních pozic pomáhá společnostem tyto procesy optimalizovat.

6.5.2 Přijímání nového operátora

Při zjištění potřeby přijetí nového operátora call centra do organizace X pracovník personálního útvaru osloví nové kandidáty formou inzerátu na pracovních serverech, poté protřídí došlé životopisy. Vybrané kandidáty kontaktuje telefonicky a pozve je k pohovoru přímo do sídla společnosti. V rámci tohoto prvního přímého kontaktu si pracovník personálního útvaru ověřuje u kandidáta především znalost základních dovedností, které jsou potřebné k výkonu povolání operátora.

Pokud kandidát uspěje při pohovoru, zúčastní se assessment centra, které následuje zpravidla během několika následujících dnů. V případě, že kandidát uspěje i v rámci assessment centra, je mu nabídnuta pracovní pozice a zároveň je informován o datu možného nástupu. Výběr nových pracovníků v organizaci X je tedy prováděn smíšeným postupem, kdy úspěšný kandidát musí projít třemi vyřazovacími koly:

1. kolo – výběr k postupu do dalšího kola na základě prozkoumání došlých dokumentů
2. kolo – pohovor, testy znalostí a dovedností a
3. kolo – assessment centrum, spolu s konečným pohovorem.

Přesto, že tento systém je rychlý a o jeho efektivitě svědčí to, že na call centru pracuje stále dostatek operátorů, má tento proces i několik slabých stránek.

6.5.3 Nevýhody výběrového řízení organizace X

Za jednu z hlavních nevýhod tohoto výběrového řízení považujeme fakt, že mnoho kandidátů je zamítnuto po prvním kole osobního pohovoru. Tento pohovor však kandidáty prověřuje jen povrchně, co se týče schopnosti a ochoty kandidátů naučit se pracovat v podmínkách call centra. Bohužel, k opravdovému posouzení žádoucích kandidátových schopností a dovedností nedochází ani v rámci assessment centra, kterého se účastní kandidáti, kteří uspěli v 1. a 2. kole.

V rámci assessment centra (které trvá v organizaci X cca 3 – 4 hodiny) se kandidáti účastní několika modelových situací. V žádné modelové situaci však kandidát fyzicky nedrží telefon u ucha a vše tak probíhá tváří v tvář. Domníváme se, že vhodnější by byly modelové situace, při nichž by kandidát skutečně musel prokázat, na jaké úrovni je jeho komunikace přes telefon, zvláště pak jeho dovednost přesvědčit druhé. Oslovování a přesvědčování potenciálních zákazníků pomocí telefonu, bude totiž hlavní náplní práce kandidáta v případě, že ve výběrovém řízení uspěje.

Dále, jako zcela nevhodný hodnotíme fakt, že modelové situace probíhají vždy jen mezi kandidátem a pracovníkem organizace X za přítomnosti ostatních kandidátů. Ti se pak během modelových situací mohou poučit z chyb svých předchůdců. To zvýhodňuje kandidáty, na které se stejná modelová situace dostane jako na další v pořadí.

Dále je v rámci assessment centra zkoumána zraková pozornost kandidáta. Test pozornosti je však nestandardní, nevalidizovaný, vytvořený pracovníkem organizace X. Domníváme se, že by měla být ověřena validita tohoto testu a pokud se test ukáže jako málo validní, navrhneme používat jiný, dostupný, validizovaný test, např. Bourdonův test pozornosti.

Na závěr assessment centra je kandidátům předložen osobnostní dotazník BIP. Tento dotazník byl v ČR normován jen na 108 osobách. Organizace X předložila tento dotazník již výrazně více osobám, a tak se nabízí možnost vytvořit si vlastní normy, které by byly specifické pro výběr pracovníků call centra této organizace. Avšak organizace X se tímto úkolem zatím nezabývala. Zároveň musíme konstatovat, že s výsledky z dotazníku BIP se v rámci tohoto výběrového řízení pracuje nedostatečně, a přijde nám proto zbytečné předkládat kandidátům takto dlouhý osobnostní dotazník.

K samotnému uzavření assessment centra nemáme připomínek. Oznámení o přijetí či nepřijetí kandidáta probíhá rychle. Úspěšným kandidátům je nabídnuto datum nástupu, obvykle k 1. nebo k 15. dni v měsíci.

V následující kapitole se budeme zabývat naším výzkumem v organizaci X.

7. Metodologický rámec výzkumu

Cílem našeho výzkumu je zjistit, příčiny vysoké míry fluktuace mezi pracovníky call centra organizace X. V kvalitativní části výzkumu vycházíme z průzkumu spokojenosti mezi zaměstnanci call centra organizace X, který si ve spolupráci se svou mateřskou společností zajistila sama organizace X. Náš výzkum navazuje na tento průzkum spokojenosti vlastními rozhovory s 16 pracovníky call centra, s pracovníky personálního útvaru a s bývalým HR manažerem.

Otázky na operátory call centra jsme vytvořili ve spolupráci s HR manažerkou, manažerkou call centra a team leadery organizace X. Otázky tak prošly několika úpravami před tím, než jsme je položili operátorům call centra. Cílem rozhovorů s operátory bylo zjistit příčiny fluktuace v oddělení call centra organizace X z pohledu operátorů.

Následně jsme sami vytvořili otázky na pracovníky personálního útvaru. Otázky jsme otestovali na malém vzorku mimo organizaci X. Po konečných úpravách jsme otázky položili členům personálního útvaru organizace X. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, jaký je současný stav tohoto útvaru, jakým výzvám jeho členové čelí a jaký je jejich pohled na budoucnost tohoto útvaru. Domníváme se, že pro pochopení příčin vysoké míry fluktuace v oddělení call centra je nutné pochopit, v jaké situaci se nacházejí ti, kteří by se měli touto situací zabývat.

Poté jsme sami vytvořili otázky pro bývalého HR manažera a současného člena top managementu organizace X. Současná HR manažerka nás informovala, že tento člověk je velmi zaneprázdněn, a proto by bylo vhodné předložit mu jen několik otázek. Cílem této části výzkumu bylo porovnání pohledu současné HR manažerky a bývalého HR manažera na personální útvar jako celek. Domníváme se, že porovnáním pohledu bývalého HR manažera a současné HR manažerky pochopíme rozdíl ve strategii obou pracovníků při řešení závažných otázek se kterými se v rámci personálního útvaru setkávají či setkávali. Obzvláště nás zajímá jejich pohled na budoucnost personálního útvaru.

V kvantitativní části výzkumu pak testujeme hypotézy, které doplňují kvalitativní výzkum. Cílem kvantitativního výzkumu je prověřit souvislosti mezi mírou fluktuace a věkem, pohlavím, plněním finančního cíle a pracovní výkonností. V rámci tohoto výzkumu budeme vycházet z dat organizace X.

Domníváme se, že kombinací kvalitativního a kvantitativního výzkumu tak, jak jsme uvedli výše, získáme podrobný obraz o příčinách fluktuace v oddělení call centra organizace X i o pracovnících, kteří se zabývají řešením této záležitosti.

7.1 Kvalitativní výzkum

7.1.1 Průzkum spokojenosti

Organizace X provedla v říjnu 2011 průzkum spokojenosti mezi svými zaměstnanci call centra. Do výzkumu bylo zařazeno 54 pracovníků. Průzkum probíhal metodou strukturovaného dotazníku, který obsahoval 31 otázek, rozřazených do 6 sekcí. Odpovědi zaměstnanci zaznamenávali na 5-ti bodové škále, s možnostmi odpovědí: Rozhodně souhlasím; Souhlasím; Částečně souhlasím, částečně nesouhlasím; Nesouhlasím; Rozhodně nesouhlasím. Při analýze dat byly sdruženy odpovědi „Rozhodně souhlasím“ a „Souhlasím“; a odpovědi „Rozhodně nesouhlasím“ a „Nesouhlasím“. Tím vznikla 3 bodová škála kladných, neutrálních a záporných odpovědí. Data byla následně porovnána s výsledky zaměstnanců call centra organizace X v roce 2010 a s normou pro Českou republiku. Z výsledků tohoto průzkumu vyplývá, že zaměstnanci call centra organizace X se v meziročním srovnání výrazně pohoršili v těchto otázkách:

1. Moje setkání s přímým nadřízeným mi pomohla ohodnotit můj pracovní výkon v porovnání s mými individuálními cíli.
2. Můj přímý nadřízený řídí můj výkon efektivně.
3. Můj přímý nadřízený mě po celý rok koučuje a pomáhá mi zlepšit můj výkon.
4. Rozumím, jak hodnocení mého výkonu ovlivňuje výplatu mého bonusu.
5. Společně s mým přímým nadřízeným jsme se shodli na tom, jak se firemní hodnoty vztahují k mé pozici.

U těchto otázek došlo k poklesu kladných odpovědí o více jak 45 % oproti roku 2010.

Naopak k největšímu zlepšení došlo v otázkách:

1. V posledních 12 měsících byl můj výkon formálně hodnocen.
2. Můj nadřízený se mnou sdílel informaci o výsledném hodnocení mého výkonu.

V těchto otázkách došlo k zvýšení kladných odpovědí o více jak 43 % oproti roku 2010.

Zajímavé je však také srovnání s normou v České republice. U následujících dvou otázek zaostávají výsledky zaměstnanců call centra organizace X v roce 2011 oproti normě ČR o více jak 25 %.

1. Společně s mým přímým nadřízeným jsme mé individuální cíle diskutovali a odsouhlasili.
2. Můj poslední hodnotící rozhovor s nadřízeným mi pomohl ohodnotit můj výkon v porovnání s mými individuálními cíli.

Zajímavé je i zjištění, že v žádné z 31 otázek výsledky zaměstnanců call centra organizace X v roce 2011 nejsou lepší než norma pro ČR.

Součástí tohoto výzkumu byly i 2 otevřené otázky:

1. Co je podle Vás to nejcennější, čím Vám přímý nadřízený pomáhá podávat Váš nejlepší pracovní výkon?
2. Jak by Vám mohl Váš přímý nadřízený více pomoci zlepšit Váš výkon? (uved'te konkrétní příklady)

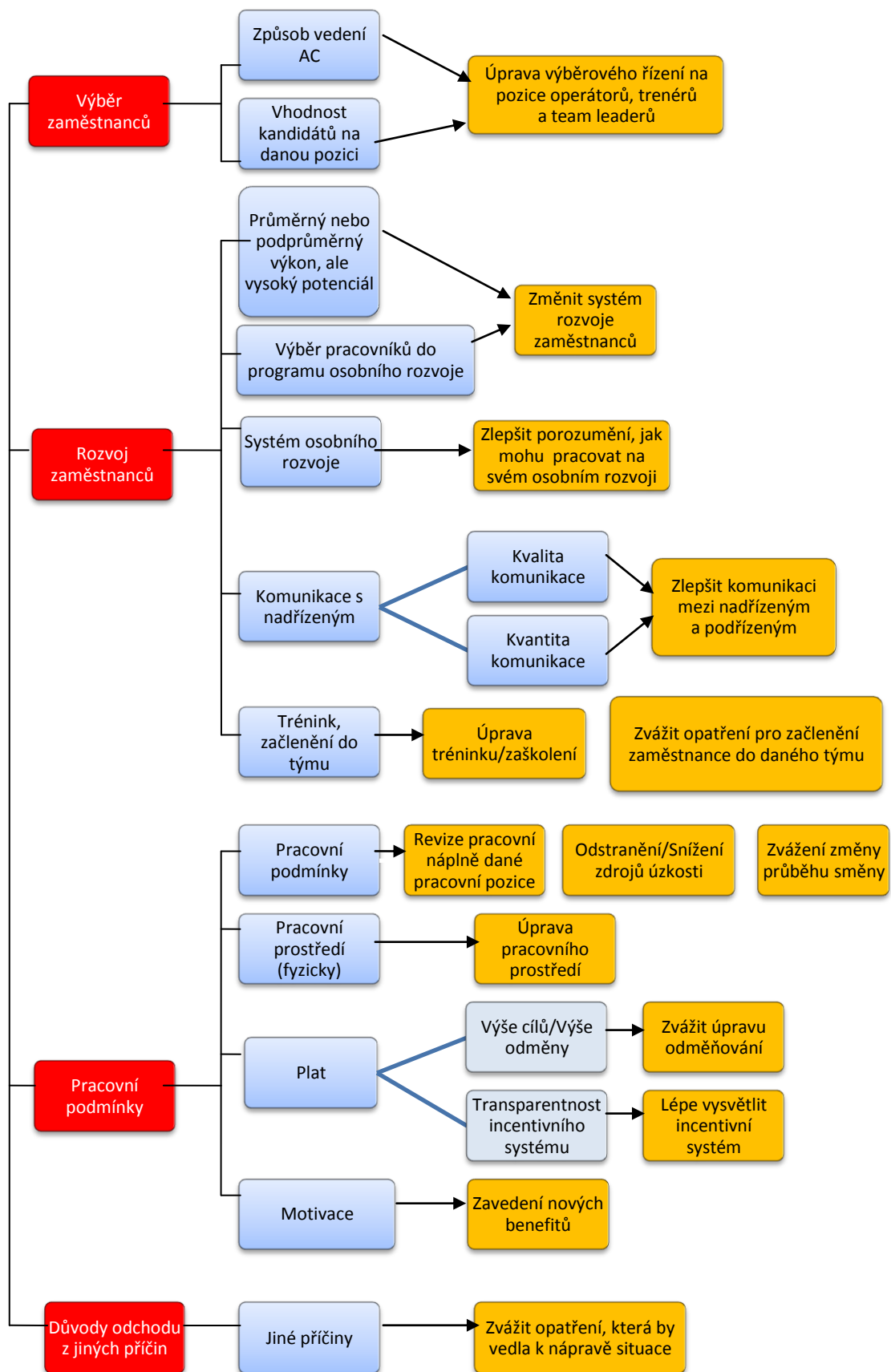
Zaměstnanci kladně hodnotí férový přístup, porozumění, ocenění, které jim sděluje jejich nadřízený. Nejvíce nespokojení pak jsou se systémem odměňování, nedostatkem informací o možnostech kariérního růstu a nedostatečné zpětné vazby.

Protože otázky, z tohoto průzkumu jsou značně obecné povahy, rozhodli jsme se zrealizovat vlastní kvalitativní výzkum, který půjde více k jádru problému.

7.1.2 Rozhovory s operátory call centra

Cílem našeho výzkumu bylo zjistit hlavní příčiny fluktuace na call centru organizace X. Aby byl výsledný obrázek kompletní, rozhodli jsme se udělat rozhovory jak s pracovníky call centra, tak s pracovníky personálního útvaru. Pro každou z těchto 2 skupin jsme vypracovali vlastní soubor otázek, které uvádíme v příloze č. 4 a v příloze č. 7.

Otázky na pracovníky call centra jsme rozdělili do 4 kategorií: Výběr zaměstnanců; Rozvoj zaměstnanců; Pracovní podmínky; Důvody odchodu z jiných příčin. V příloze č. 5 uvádíme přehlednou tabulku, z níž je patrné, které otázky nejvíce sytí kterou kategorií. Několik otázek sytí 2 hlavní kategorie. Následující diagram znázorňuje 4 hlavní kategorie (červeně), možné příčiny problémů (modře) a možné návrhy řešení (žlutě). Tento diagram byl vypracován ještě před započítáním rozhovorů.



Obr. 8 - Možné příčiny fluktuace v organizaci X a návrhy řešení.

Výsledky rozhovorů s 16 operátory uvádíme níže jak v písemné, detailní analýze, tak v přehledné tabulce č. 9. Odpovědi všech operátorů uvádíme v příloze č. 6.

Zde uvádíme nejpodstatnější zjištění, místy doplněná o návrhy řešení, které vycházejí z odpovědí operátorů. V některých případech sami operátoři přišli s návrhem řešení.

Odpovědi operátorů jsou rozdělené do několika sekcí pro snazší orientaci. Tato zjištění a naše návrhy řešení byly následně představeny HR manažerce organizace X. Ta některá zjištění a návrhy okomentovala. Její komentáře uvádíme v textu kurzívou.

Výsledky rozhovorů

Z analýzy výsledků vyplývá, že operátoři by nejvíce ocenili změny v těchto oblastech:

- Pracovní podmínky
- Rozvoj zaměstnanců
- Výběr zaměstnanců

Pracovní podmínky

- Motivace operátorů call centra
- Incentivní systém
- Pracovní prostředí
- Směny

Rozvoj zaměstnanců

- Komunikace mezi vedením a operátory
- Zpětná vazba team leaderovi

Výběr zaměstnanců

- Výběr vhodných kandidátů na operátory call centra

➤ Pracovní podmínky

Motivace operátorů call centra

Operátory silně motivují peníze. Je zajímavé, že přibližně polovina z dotázaných operátorů by souhlasila s navýšením prodejních cílů o 50 – 60 000 Kč měsíčně (oproti lednovému cíli), pokud by se jim spolu s tím zvedla buď fixní, nebo incentivní složka mzdy o cca 2 – 5 000 Kč při dosažení tohoto vyššího cíle. Je však potřeba, aby takové navýšení cílů bylo podpořeno marketingovou kampaní a kvalitní databází kontaktů pro operátory. HR manažerka: „*Toto je z hlediska firmy nepřijatelný požadavek, protože operátoři říkají, že by za zvýšení cílů o 60 000 Kč chtěli až 5 000 Kč, což je více jak 8 % ze zisku, a to je příliš mnoho*“.

Operátory by pro jejich práci více motivoval: vyšší plat; kariérní postup; pochvala; lépe nastavené motivační soutěže, aby nevyhráli ti, kteří nesplňují kritéria, která mají plnit za měsíc; jednorázové kvartální odměny 2 000 Kč pro ty operátory, kteří sice jeden parametr v uplynulých třech měsících nesplnili, ale všechny ostatní parametry splnili; jednorázová odměna (cca 12 000 Kč 1x/rok) na dovolenou pro nejlepšího operátora; školení manažerských dovedností; malá individuální školení, např. ohledně plateb; počítačové kurzy; jazykové kurzy; stáže v jiných odděleních firmy a v jiných call centrech mateřské společnosti; pružnější pracovní doba – možnost odpracovat různý počet hodin během různých dnů; možnost pracovat z domova (tzv. home office). HR manažerka: „*Mnoho z těchto nápadů operátorů je pro HR management naší společnosti nepřijatelné. Například jazykové kurzy a školení manažerských dovedností, protože by to zvyšovalo kvalifikaci operátorů, a ti by pak pravděpodobně již nechtěli pracovat na pozicích operátorů a ze společnosti by odcházeli na vyšší pozice. Stejně tak je nepřijatelné zavádění práce z domova (home office) a to sice z důvodu ochrany osobních dat klientů. Podobně nepřijatelný je i návrh na klouzavou pracovní dobu operátorů. Zaměstnavatel má právo určovat pracovní dobu svých zaměstnanců. Pracovní doba v této společnosti je nastavena tak, aby bylo dosahováno stanovených cílů. Jiné nápady jsou pro HR management naší společnosti zajímavé. Jedná se například o interní školení, a to zejména kvůli nízkým nákladům, které tvoří jen čas školitele plus čas školeného operátora. Ostatní náklady, například prostory, má společnost k dispozici a za jejich využití nic navíc neplatí. V současné době proto HR management zvažuje uskutečnění školení dovedností potřebných pro operátory call centra. Návrh stáží v jiných pobočkách mateřské společnosti se mi zdá zajímavý*

a pokusím se jej v praxi zrealizovat pro vybrané zaměstnance, u nichž se předpokládá povýšení. Pokud jde o soutěže, politika dané společnosti se zdá být jiná, než operátorů call centra. Zatímco operátoři důsledně dbají na to, aby mohl vyhrát jen ten, kdo v první řadě plní řádně všechna kritéria, naše společnost vypisuje soutěže, v nichž může vyhrát každý, i ten, kdo nesplní všechna kritéria měsíční práce. Kritéria soutěže jsou jiná než kritéria pravidelného měsíčního hodnocení operátorů call centra“. Bylo by proto vhodné, aby HR management tento rozpor jasně vysvětlil operátorům call centra.

Operátoři by si přáli nastavit fixní část mzdy na průměr v jiných call centrech. Podprůměrný fixní plat může přispívat k fluktuaci operátorů call centra. HR manažerka: „*Provedu kontrolu a případně zjednáám nápravu“.*

Jeden z operátorů navrhl, aby i sám team leader zkusil týmu pomoci tím, že cca 1 hod. za měsíc by prodával produkt, který se týmu aktuálně nedaří prodávat. Pokud by team leader něco prodal, mohl by za to buď sám dostat výplatu v podobě finančního bonusu, nebo by mohl tuto prodanou pojistku v daném měsíci použít jako motivační nástroj pro svůj tým. Například by mohl vyhlásit soutěž o to, kdo prodá pojistku jako první. Vítěz by pak mohl dostat pojistku, kterou uzavřel team leader, jako bonus. To by celkově mohlo přispět k motivaci operátorů.

Motivaci operátorů v současné době silně ovlivňuje faktor počtu zrušených smluv. Může se stát, že zaměstnanec již v první polovině měsíce ví, že tento parametr nesplní, což jej demotivuje pro jeho práci na zbytek celého měsíce. Navíc za toto nesplnění jednoho parametru není potrestán tím, že by se mu snížila výplata na daný měsíc, ale na celý kvartál, což jej opět demotivuje. Doporučujeme zamyslet se nad úpravou parametru počtu zrušených smluv tak, aby operátor, který již například v polovině měsíce zjistí, že jej nesplní, byl nadále motivován podávat nejlepší výkon. HR manažerka: „*Je zajímavé, že někteří pracovníci již v polovině měsíce přestávají kvůli tomuto parametru pracovat. Budu se proto zabývat úpravou systému odměňování tak, aby pracovník byl motivován pracovat po celý měsíc, i když ví, že nesplní parametr počtu zrušených smluv“.*

Operátoři si stěžují, že nejlepších výsledků dosahují ti, kteří nepracují na 100 %. Protože ti, kteří dělají administrativu nebo berou více servisních požadavků, jsou na tomto systému „biti“. A to z důvodu, kdy operátor vezme servisní požadavek

a vyvine se z toho zrušená smlouva, tak mu to uškodí. HR manažerka: „*O tomto problému, kdy jednotlivé činnosti jsou nerovnoměrně rozloženy mezi zaměstnance, vím. Budu se proto zabývat úpravou, aby činnosti, které jsou časově více náročné a přitom méně hodnocené, byly rovnoměrně rozloženy mezi operátory call centra*“.

Někteří operátoři uvedli, že není snadné skloubit prodejní a servisní část dohromady. Navíc mají hodně práce s administrativou, která však není náležitě finančně ohodnocena. Pro administrativní práci doporučujeme vybrat ty operátory, které administrativa baví, a dělají ji celkem bezchybně. Ti by mohli tuto administrativu zpracovávat přednostně i za své kolegy. Ostatní, kteří sice nejsou tak zdatní v administrativě, ale jsou lepšími prodejci, by tak měli více času prodávat, což by vedlo k vyššímu zisku. Alternativou je rozdělení pracovní doby – přibližně v poměru 60/40, kde by na začátku dne, kdy je operátor plný energie, prodával a pak se věnoval administrativním záležitostem. HR manažerka: „*Záměrem HR managementu bylo právě odstranit pracovní místa, která nepřinášejí viditelný zisk (administrativní pozice) a zároveň zvýšit různorodost práce operátorů call centra. Nicméně uznávám, že nejlepší prodejci by měli prodávat a nezabývat se administrativou. V následujících měsících dojde proto patrně k další úpravě v této záležitosti*“.

Plán, který má pracovník splnit, operátorovi zůstává, i když je nemocný. Při nesplnění tohoto plánu dostane nejen malou výplatu za daný měsíc, ale navíc to ovlivní negativně jeho výplatu na celý kvartál. Je tak vlastně „potrestán“ za nemoc, kterou nemohl ovlivnit, což operátorům vadí a vede to k jejich demotivaci. Operátorům také vadí, že po nemoci jsou vráceni k databázi s horšími kontakty, což jejich situaci ještě ztěžuje. (Pozn. autora: Horšími kontakty se zde rozumí databáze klientů, kterým se volá znovu, ač v minulosti neprojevili zájem, nebo nebyli zastiženi. Úspěšnost prodeje z této databáze je, dle slov operátorů, mnohem menší). Takto nastavené plány mohou výrazně přispívat k fluktuaci operátorů na call centru. Doporučujeme upravit plán v závislosti na délce nemoci a udělat analýzu efektivnosti prodeje z horších kontaktů. Operátoři, kteří volají horší kontakty, by si také přáli mít nastavený nižší cíl než ti, kteří volají dobré kontakty, což se zdá jako logický argument. HR manažerka se na základě této zpětné vazby začala zabývat otázkou nemocí a jejího vlivu na nastavení cílů a odměňování. Sama se zavázala upravit systém odměňování v případě déle trvající nemoci (déle jak 4 nebo 5 pracovních dní), aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců na základě zkušenosti, kdy operátor na několik dní onemocní. Rovněž přislíbila

se zabývat otázkou vracení operátorů na horší kontakty po nemoci a navrhnout úpravu této situace.

Operátoři uvádí, že pokud je někdo proaktivní a pracuje o víkendu, například když je tým ve skluzu, nemá za to operátor žádnou odměnu. Doporučili bychom takové zaměstnance ocenit, pokud je jejich práce kvalitní a přínosná. HR manažerka uvedla, že *„zaměstnanec, který je v práci o víkendu, má za práci plat i příplatek. Pokud však zaměstnanec přijde do práce o víkendu sám o své vůli, je to jeho věc a plat v takovém případě zaměstnanci nenáleží“*.

Někteří operátoři by nechali možnost team leadera zasáhnout do incentivního systému, aby mohl ocenit i věci, které tabulkově zahrnout nelze. HR manažerka uvádí, že *„Tato možnost sice existuje, ale nechceme, aby ji využívali team leadeři příliš často, protože by to následně ovlivňovalo vnímání férovosti incentivního systému“*.

Pravděpodobným důvodem, proč v poslední době mnoho operátorů z call centra organizace X odešlo, byla také řada změn na call centru. HR manažerka si je této skutečnosti vědoma.

Incentivní systém

Operátoři se opakovaně vyjadřovali, že nový incentivní systém je pro ně nepřehledný. Přáli by si, aby jim každý den byly posílány výsledky jejich práce, včetně informace o incentivách, které za to dostanou. To by mohlo pomoci snížit vyčerpání operátorů, protože by se mohli soustředit výhradně na klienty a nemuseli se v pracovní době tolik zabývat tím, že si nedovedou spočítat, jakou budou mít výplatu. Doporučujeme, aby se jim výsledky jejich práce zobrazovaly na monitoru stále a aktualizovaly se po každém prodeji. Navíc by se mohlo zobrazovat, i to, jak si daný den vedou oproti nejlepšímu operátorovi. Jméno nejlepšího bychom však nedoporučovali zobrazovat. Dále bychom zobrazovali, jak se daří kterému týmu. Zvýšila by se tak soutěživost mezi jednotlivými operátory i mezi týmy. HR manažerka: *„Budu se touto situací zabývat a pokusím se upravit reporty tak, aby pracovníky call centra motivovaly a nikoli demotivovaly. Jedním z možných řešení je možnost umístit na intranet kalkulačku incentiv“*.

➤ Pracovní prostředí

Operátoři jsou celkově velmi spokojeni s kolektivem na call centru organizace X. Stěžují si nejvíce na pomalejší počítače a na nedostatečnou plochu stolů. Navíc si stěžují na rozbité židle a na opotřebované stoly. Dále uvádějí, že pracují v příliš hlučném prostředí. Na call centru se pohybuje navíc hodně lidí, ale větrá se málo, což může vést k bolestem hlavy a zvýšené únavě některých operátorů. Doporučujeme se zaměřit zejména na rychlost počítačů, aby operátor mohl efektivněji pracovat a poskytnout operátorům kvalitní, ideálně velké, širokoúhlé monitory, více větrat a zvážit možnosti snížení hluku na call centru, vyměnit rozbité židle a zkontrolovat opotřebení stolů. HR manažerka se vyjádřila, že *„v této otázce jde hlavně o finance pro nákup nových počítačů, monitorů. Jsem ale připravená pověřit odpovědného pracovníka a vypsat nové výběrové řízení na nákup židlí“*.

Při koupi nových paravanů doporučujeme se zabývat jejich výškou (kvůli snížení hluku) a barvou, aby bylo prostředí na call centru příjemnější. Operátoři by si na paravany také rádi dali nějaké osobní fotografie, plyšáky, apod., aby se cítili na svém pracovišti lépe. HR manažerka se vyjádřila, že je ochotná *„koupit nové, jinak barevné, protihlukové paravany, aby se zlepšilo pracovní klima na call centru“*.

Operátoři si také stěžují na velkou prašnost na call centru, uklízečky neuklízejí pracovní místa – neumyté stoly, klávesnice, monitory. Doporučili bychom se na všechny tyto body zaměřit, aby se pracovní podmínky operátorů zoptimalizovaly. HR manažerka pověřila ihned facility management, aby se touto situací zabýval.

Některým operátorům se někdy dělá nevolno z pachů z jídelny. Navrhujeme zeptat se operátorů, komu pach vadí a komu ne a případně přesadit operátory tak, aby se jim pracovalo lépe. HR manažerka se rozhodla zjistit, zda se situace dá řešit jinak, např. použitím pachových filtrů, případně rozprašovačů vůní.

Operátoři Outboundu si stěžují na aplikaci, kde není možné zadat informaci o tom, že telefon zvedl někdo jiný, a s původním adresátem telefonního hovoru operátor nemluvil. Je možné zadat jen „Nemá čas“, což vede ke zmatkům, kdy operátor později volá číslo znovu a neví, že jiný operátor již mluvil například s manželkou dotyčného, ale nikoli přímo s požadovanou osobou. Doporučujeme upravit aplikaci tak, aby do ní operátoři mohli vkládat poznámky, pokud je to technicky možné.

Operátoři také vyjadřují nespokojenost s total rate (procento prodaných pojistek z původního počtu klientů, kterým operátor volal, pozn. autora) a parametrem počtu zrušených smluv. Tvrdí, že tyto 2 parametry jsou v podstatě neslučitelné, a pokud mají vyšší počet zrušených smluv, negativně to ovlivňuje i jejich total rate a jsou tak dvakrát potrestáni za jednu chybu. Doporučujeme tuto situaci zanalyzovat.

Operátoři vyjádřili nespokojenost s množstvím směrnic, které je třeba plnit a které podle nich spíše zdržují v práci. Doptávají se, i když zákazník nemá o nabízené služby zájem, operátora jen zdržuje a bere mu to čas pro další případný prodej. Operátoři by ocenili vyšší volnost, pokud by dosahovali požadovaných výsledků.

Za nejobtížnější část své práce uvádějí operátoři splnění plánu a zároveň nepřekročení maximálního počtu zrušených smluv a splnění všech dalších faktorů, které jim ovlivňují plat.

Směny

Operátoři by uvítali dřívější ukončení odpolední směny (cca v 18:00 – 18:30). Odpolední směny, které končí pozdě, uvádějí operátoři také jako jeden z častých důvodů odchodu ze zaměstnaneckého poměru. Operátoři nejsou spokojeni s tím, kdy mají volat jaké kontakty. Doporučujeme udělat analýzu efektivity prodeje pojistek podle druhu kontaktů (databáze, kontakty, které byly získány pomocí formulářů na internetu) v závislosti na denní době a případně změnit odpolední směnu operátorů. Podle mínění operátorů by stačil 1 operátor na kontakty, které byly získány pomocí formulářů na internetu.

Plánování směn je podle některých operátorů problém, protože později je obtížné směny změnit. V případě nutnosti tuto situaci řeší, dle jejich slov, fiktivní nemoci, apod.

Operátorům vadí, že při náboru jim bylo řečeno, že budou pracovat o víkendu 1x/3měsíce, ale současná realita je 2x/měsíc, což je šestinásobně více. Také jim vadí, že si nemohou z 80 % vybrat den, kdy chtějí mít náhradní volno za odpracovaný den o víkendu. To je částečně pochopitelné, protože zaměstnanci obvykle preferují jako náhradní den volna pondělí nebo pátek, aby tak získali tzv. prodloužený víkend. Pokud by se operátorům ve výběru náhradního dne volna vždy vyhovělo, znamenalo by to, že pondělky a pátky by možná pracovalo příliš málo operátorů. To je z pohledu podniku

samozřejmě neekonomické. Možných řešení této situace je několik včetně a) stávajícího b) přijetí několika brigádníků či pracovníků na zkrácený úvazek pouze na pondělky a pátky. Jsou však jistě i jiná možná řešení. Doporučujeme zanalyzovat, kolik dnů náhradního volna si operátoři na call centru za rok chtějí vybrat, kolik procent z toho připadá na jaký den, jak to souvisí s návazností na oficiální státní svátky a následně zvolit řešení, které by bylo přijatelné pro operátory i pro organizaci X.

Někteří operátoři by dobrovolně pracovali o víkendu, pokud by za to mohli mít dny volna v týdnu. Také se vyjádřili v tom smyslu, že na odpolední směně je někdy operátorů příliš mnoho.

➤ Rozvoj zaměstnanců

Pro operátory je důležitý kariérní postup. Přáli by si mít kariérní plán, kdy by předem znali podmínky, za kterých jim bude zvednuta fixní část mzdy a/nebo nabídnuta vyšší pozice. Kariérní postup a lepší pracovní podmínky byly uváděny také jako důvod, kvůli kterému by operátoři byli ochotni odejít pracovat do jiné organizace. HR manažerka: *„Kariérní plán byl revidován v říjnu 2011. Byly vydány příručky, za jakých podmínek bude operátorovi zvednuta fixní složka mzdy. Každému operátorovi byla tato informace předána a vysvětlena. Několik lidí bylo navíc povýšeno. Je zajímavé, že i přes to, si operátoři stěžují, že neví, jaký mají kariérní plán a za jakých podmínek jim bude navýšena fixní složka mzdy. Na základě této zpětné vazby zjednáám nápravu tím, že uložím team leaderům, aby tuto záležitost znovu probrali s těmi operátory, kteří v této otázce nemají jasno“.*

Komunikace mezi vedením a operátory

Úvodní trénink se zdá některým operátorům nedostatečný. Po 10 dnech neznají ani systém, ani produkty, které mají nabízet. Operátoři by si při úvodním tréninku přáli více hovorů nanečisto. Nováčci by také ocenili, kdyby se každému nováčkovi věnoval alespoň 1 den nějaký zkušenější kolega, který by poslouchal, jak nováček telefonuje a koučoval ho. Nováčci pak často chodí za svými zkušenějšími kolegy, a ovlivňují tak jejich práci, protože zkušení operátoři pak nemohou prodávat, protože se věnují svým začínajícím kolegům.

V tréninku operátorům prý chybí přátelská rada, povzbuzení, aby se nebáli říct klientům cenu nabízeného produktu. Prý to sice na tréninku zaznělo, ale bylo to „příliš oficiální“.

Dále operátoři uvedli, že by byli rádi, kdyby jim byla nabídnuta možnost znovu absolvovat školení komunikace s klientem v rámci tréninku. Dále by si přáli absolvovat školení na procesy a produkty, protože už si neuvědomují, proč dělají to, co dělají.

Pro operátory je důležité, aby se dozvíдали o konkrétních problémech či změnách co nejdříve, nejlépe v ten samý den. V současnosti prý tomu tak vždy není.

Podle slov některých operátorů odešlo několik lidí kvůli chování vedení (team leadera a manažerky call centra), protože někdy „mlží“ a neřeknou předem operátorům, co se na ně připravuje. Jeden operátor uvedl, že je pro něj nejtěžší „skousnout aroganci vedení“. Dále jsou operátoři nespokojeni s tím, že se team leader ihned dozví, že byli na HR oddělení a je zřejmé, který operátor tam byl. Operátor by měl v takových situacích zůstat v anonymitě. Také se prý stalo, že team leader sdělil něco operátorovi, jenže ten se o 15 minut později dozvěděl, že to není pravda.

Někteří operátoři by ocenili pravidelná setkání s manažerkou call centra, s pracovníky personálního útvaru a marketingu, zejména, při zavádění nové promo akce.

Operátoři call centra by ocenili, kdyby vedení více zjišťovalo jejich potřeby a na tyto potřeby reagovalo. Při nevyslyšení svých potřeb operátoři často z call centra odchází.

Operátoři uvádějí, že odchází hodně zkušených, šikovných lidí a že hlavním důvodem je jejich nízké finanční ohodnocení. Bylo by dobré udělat analýzu, jaký zisk tato zkušená operátora přinášeli, o kolik organizace X jejich odchodem přichází a kolik naopak díky novému incentivnímu systému ušetří. Na základě těchto dat bychom doporučili přijmout příslušná opatření.

S kolektivem na call centru jsou operátoři spokojeni a uvádějí to jako jeden z důvodů, proč setrvávají v této společnosti.

Zpětná vazba team leaderovi

Operátoři vyjádřili přání, aby je team leader více povzbuzoval osobně, nikoli jen přes e-mail. Doporučujeme hned po ránu tým „nabudit“. Další povzbuzení by mohlo přijít hned po obědě, kdy by team leader měl k dispozici výsledky jednotlivých operátorů z rána a vhodnou formou motivoval do dalšího prodeje zvláště ty, kterým se ráno nedařilo.

Operátoři by také ocenili cca 1x/14 dní sezení „jeden na jednoho“ se svým team leaderem, aby spolu rozebrali úspěchy i neúspěchy uplynulých dnů, a získali tak i upřímnou a cílenou kritiku od team leadera.

Nováčci na pozici operátorů by ocenili více zpětné vazby od svého team leadera. Na druhou stranu zkušení operátoři by přivítali vyšší zodpovědnost za nováčky, protože by se tím podporoval kariérní růst těchto zkušených operátorů. Samozřejmě je třeba toto správně implementovat do systému odměňování a upravit cíle operátora, který bude mít nováčky na zodpovědnost. Tyto operátory by bylo také vhodné proškolit v komunikaci s podřízenými a v manažerských dovednostech.

Komunikace s team leaderem většině operátorů vyhovuje. Jeden operátor však uvedl, že jeden team leader se nesnaží najít kompromis při řešení situace a není vždy tak pružný jak má být. Jiný operátor uvedl, že komunikace s jiným team leaderem mu nevyhovuje, protože podle něj tento team leader nedokáže jednat přímo, nedokáže vyjádřit negativní věci, chodí kolem horké kaše, neprojevuje emoce a pokud, tak jen negativní a nemá respekt tohoto operátora. Tento team leader prý nedokáže ani pochválit člověka do očí, jen e-mailem.

➤ Výběr zaměstnanců

Výběr vhodných kandidátů na operátory call centra

Vhodný kandidát by podle operátorů měl mít zkušenosti s prací na prodejním call centru, ve stejném sektoru v kterém podniká organizace X, měl by umět dobře komunikovat, měl by být pozitivní, mít chuť učit se, být psychicky odolný, týmový hráč, extrovert, trpělivý, časově flexibilní, mít uživatelské znalosti v práci s počítačem a měl by uspět v modelových situacích, které by simulovaly telefonní hovor na call centru, tj. kandidát by s náborovým pracovníkem během assessment centra skutečně telefonoval. Kandidát by neměl mít přehnaná očekávání, zejména finanční. Měl by být připraven na to, že práce na call centru vyžaduje určitou disciplínu. Na věku operátora nezáleží.

Ženy na mateřské dovolené bychom na pozici operátorek spíše nedoporučili, a to kvůli psychickému stresu na pracovišti a kvůli jejich malé časové flexibilitě.

Jako nejčastější důvody odchodu operátoři uvádějí plat. Mladí pracovníci prý často přicházejí se zkreslenou představou o snadnosti výdělku v call centru. Doporučili bychom proto pravdivě informovat kandidáty o incentivách a o průměrném výdělku operátora po 6 měsících praxe v call centru této organizace.

Vhodný kandidát by měl v modelových situacích dosahovat nadprůměrných výsledků, zvláště při hodnocení, jak se vyjadřuje po telefonu (protože se může výrazně lišit, jak se dotyčný kandidát vyjadřuje osobně a jak po telefonu). Doporučujeme do výběrového řízení zařadit modelové situace, ve kterých by kandidát skutečně telefonoval s náborovým pracovníkem.

Je vhodné zeptat se kandidáta, jaký byl důvod odchodu z předchozího zaměstnání. V některých případech by tak mohli být odhaleni kandidáti, kteří nejsou zvyklí pracovat intenzivně, nebo jejichž finanční očekávání je příliš vzdálené realitě.

Během pohovoru by bylo vhodné informovat kandidáty o tom, že během své přestávky v práci nelze používat soukromý mobil ani internet na svém pracovním místě apod., a zdůvodnit jim proč to tak je. Dále je informovat o tom, že nedostanou skripta, podle kterých by telefonovali.

Pro úplnost dodáváme v příloze č. 3 přehled benefitů, které jsou nabízeny operátorům call centra této organizace.

➤ Celkové shrnutí výsledků rozhovorů s operátory call centra

V následující tabulce č. 9 přehledně shrnujeme výsledky rozhovorů s 16 operátory call centra. Tabulka kategorizuje jednotlivé výroky operátorů call centra, jak jsou uvedeny na obr. 8. Jednotlivé kategorie proto neodpovídají kategoriím textu uvedenému výše. V tabulce uvádíme u některých řešení, zda HR manažerka se bude navrženým řešením zabývat (✓) nebo ne (X).

Tam, kde není žádný z těchto symbolů uveden, se nám nepodařilo vyjádření HR manažerky k danému návrhu řešení získat.

Hlavní kategorie	Příčina nespokojenosti operátorů call centra	Návrh řešení	HR manažerka se bude řešením zabývat
Výběr zaměstnanců			
	Způsob vedení assessment centra		
		Správně informovat při náboru o počtu víkendových směn	
		Při náboru kandidáty přesněji informovat o nesnadnosti výdělku na call centru např. sdělením průměrné výše mzdy operátora po 3 a 6 měsících pracovního poměru	
		Při náboru informovat kandidáty o tom, že práce na call centru vyžaduje disciplínu, včetně zákazu používání soukromého mobilu na pracovním místě	
		Informovat kandidáty o tom, že operátoři nedostanou žádná skripta, která by jim pomáhala v jejich práci	
		Při náboru využívat modelových situací, které věrněji odrážejí práci na call centru a nezvýhodňovat některé kandidáty během výběrového řízení	
	Vhodnost kandidátů na danou pozici		
		Při náboru se ptát na důvod odchodu z předchozího zaměstnání	
		Při výběru operátorů call centra neupřednostňovat určité věkové skupiny	
Rozvoj zaměstnanců			
	Operátor podává průměrný nebo podprůměrný výsledek, ale má vysoký potenciál		
		Po určité době znovu proškolení operátory v komunikaci s klientem	
		Školení manažerských dovedností pro operátory call centra	X
		Dát operátorům možnost zúčastnit se školení v rámci organizace X	✓
		Dát zkušeným operátorům možnost přijmout vyšší odpovědnost za nováčky	

Hlavní kategorie	Příčina nespokojenosti operátorů call centra	Návrh řešení	HR manažerka se bude řešením zabývat
Rozvoj zaměstnanců	Systém osobního rozvoje	Lépe vysvětlit operátorům call centra jejich kariérní plán	✓
		Školení na jiných pobočkách společnosti v zahraničí	✓
	Komunikace s nadřízeným		
		Zlepšit styl komunikace vedení organizace X tak, aby z jejich strany nedocházelo k „mlžení“, mylnému informování a aroganci vůči operátorům call centra	
		Zlepšit komunikaci pracovníků personálního útvaru s operátory call centra tak, aby pracovníci personálního útvaru považovali informace, které jim operátoři sdělí, za důvěrné	
		Zavést pravidelné schůzky operátorů call centra s manažerkou call centra, pracovníky personálního útvaru a marketingu při zavádění nové promo akce	
		Pravidelné zjišťování potřeb operátorů vedením	
		Zlepšit komunikaci team leaderů tak, aby s operátory mluvili více tváří v tvář, aby obsahovala i pochvaly, pozitivní emoce, upřímnost, cílenou kritiku a zvyšovala motivaci operátorů	
		Zavést pravidelné osobní schůzky mezi operátorem a team leaderem	
		Upravit trénink tak, aby byl obsažnější, šel více do hloubky a byl méně formální	
		Zvýšit podporu nováčků supervizory a zvýšit množství zpětné vazby nováčkům od team leaderů	

Hlavní kategorie	Příčina nespokojenosti operátorů call centra	Návrh řešení	HR manažerka se bude řešením zabývat
Pracovní podmínky			
	Pracovní podmínky		
		Možnost pracovat z domova	X
		Možnost klouzavé pracovní doby	X
		Efektivně rozložit servisní část a administrativu mezi operátory call centra	✓
		Optimalizovat nastavení a propojení různých parametrů, které musí operátoři plnit (zejména parametr počtu zrušených smluv vs. total rate)	
		Optimalizovat množství směrnic, které musí operátoři plnit tak, aby se zvýšila efektivita práce operátorů	
		Optimalizovat nastavení směn - začátek odpolední směny, výměny směn	
		Optimalizovat vybírání náhradního dne volna	
		Zvýšit přesnost a včasnost informování operátorů o aktuálních problémech a změnách (produktů, či organizace na call centru)	
Pracovní podmínky			
	Pracovní prostředí (fyzicky)		
		Nakoupit nové židle pro operátory call centra	✓
		Nakoupit novou výpočetní techniku pro operátory call centra	
		Optimalizovat pracovní prostředí na call centru co se týče čistoty	✓
		Optimalizovat pracovní prostředí na call centru co se týče pachů	
		Nákup nových protihlukových paravanů	✓

Hlavní kategorie	Příčina nespokojenosti operátorů call centra	Návrh řešení	HR manažerk a se bude řešením zabývat
Pracovní podmínky	Plat	Navýšit finanční cíl o 50–60000Kč/měs., zvednout plat/incentivy o 2–5000Kč/měs.	X
		Plat+incentivy nastavit na průměr toho, co berou operátoři v podobných call centrech	✓
		Upravit finanční cíl operátora, pokud je nemocný déle jak 4 dny	✓
		Nevracet operátory na databázi horších kontaktů po nemoci	✓
		Finanční odměna za dobrovolnou práci o víkendu	X
		Team leader by měl mít možnost zasáhnout do finanční odměny operátora call centra	✓
	Motivace		
		Upravit parametr zrušených smluv tak, aby motivoval operátory po dobu celého měsíce	✓
		Zpřehlednit incentivní systém, tak, aby operátor viděl, jak se jeho denní úsilí projeví na jeho finanční odměně	✓

Tab. 9 - Výsledky rozhovorů s 16 operátory call centra organizace X.

Z tabulky č. 9 výše vyplývá, největší nespokojenost operátorů call centra organizace X s pracovními podmínkami, s komunikací s nadřízeným, s platem a s pracovním prostředím.

Dále lze částečně z této tabulky vyčíst pohled současné HR manažerky na tuto situaci. Největší ochotu řešit tuto situaci projevuje v oblasti pracovního prostředí, kde souhlasí se třemi ze tří návrhů řešení, a v oblasti motivace, v níž souhlasí se dvěma ze dvou návrhů řešení. Bylo by zajímavé získat od HR manažerky vyjádření ke všem navrhovaným řešením, abychom mohli učinit podrobnější analýzu. To se nám však, bohužel, pro její časovou zaneprázdněnost nepodařilo.

Diskuze

Musíme konstatovat, že nás překvapila upřímnost a otevřenost operátorů call centra při rozhovorech. Zjištěná sdělení operátorů mohou být velkým přínosem, protože objasnila mnohé důvody nespokojenosti a fluktuace operátorů call centra.

Operátoři jsou nejvíce nespokojeni s pracovními podmínkami. O některých z těchto problémů HR manažerka již dlouhou dobu ví a snaží se je řešit - např. optimalizovat nastavení a propojení různých parametrů, které musejí operátoři plnit (zejména parametr počtu zrušených smluv vs. total rate), nebo efektivně rozložit servisní část a administrativu mezi operátory call centra. V takových případech je pro HR manažerku důležitá zpětná vazba operátorů, kdy operátoři sdělují, že s aktuálním stavem stále nejsou spokojeni a je třeba se těmito otázkami znovu zabývat.

Jiné zjištěné problémy mohou být pro pracovníky personálního útvaru nové – např. návrh, aby po určité době znovu proškolili operátory v komunikaci s klientem. Jiné návrhy mohou být nové pro HR manažerku, ale nemusí být nové pro ostatní pracovníky personálního útvaru – např. otázky, které přímo souvisí s průběhem assessment centra. U těchto otázek je dle našeho názoru třeba zlepšit přenos informací mezi pracovníky personálního útvaru.

Za nejdůležitější zjištění však považujeme problémy zjištěné v otázce motivace, a dále pak forma výběru samotných zaměstnanců. Překvapuje nás, že parametr počtu zrušených smluv je nastaven tak, že operátory call centra v jejich práci demotivuje, a operátor tak často ztrácí motivaci pracovat naplno již v první polovině měsíce.

Pokud jde o výběr zaměstnanců, domníváme se, že by bylo vhodné zevrubně zhodnotit stávající metody používané v rámci assessment centra a upravit je tak, aby vybraní kandidáti s větší pravděpodobností déle úspěšně zastávali svou pracovní pozici v organizaci X. V tomto směru je škoda, že se organizace X brání vyzkoušení jiných metod výběru – jako jsou Hoganovy metody. Domníváme se, že pro celkové zmapování situace na call centru by bylo vhodné využít sociomappingu, konkrétně Team Profile Analyzer. Následně bychom doporučovali tento nástroj využít i pro nastavení a zachycení změn v oddělení call centra. Pokud jde o retenci zaměstnanců, doporučovali bychom využít softwaru Employee Retention, který za pomoci metody data miningu snižuje pravděpodobnost odchodu zaměstnanců.

V neposlední řadě by pracovníci personálního útvaru měli mít na paměti zdravotní stav svých zaměstnanců, protože nemocný zaměstnanec zpravidla nepřináší očekávané výsledky. Z tohoto důvodu se domníváme, že by bylo vhodné zabývat se ergonomií call centra – při nejmenším nákupem nových, nerozbitých židlí, které umožňují správný sed.

Provedené rozhovory s operátory call centra mají svá omezení. Tím hlavním je skutečnost, že v rámci našeho výzkumu nám bylo umožněno dělat rozhovor s 16 operátory call centra z celkového počtu 60. Na výběr operátorů jsme navíc neměli žádný vliv. Operátoři, kteří se zúčastnili našeho výzkumu, byli vybráni HR manažerkou a manažerkou call centra. To znamená, že zjištěné výsledky mohou být zkresleny počtem operátorů, kteří se zúčastnili našeho výzkumu i jejich výběrem. Je škoda, že jsme výzkum nemohli provést se všemi operátory call centra, zejména z finančních důvodů, protože operátor, po dobu rozhovoru s námi, neprodává produkty organizace X. Proto ale lze za stávající situace považovat za velmi dobrý výsledek fakt, že se nám podařilo získat pro náš rozhovor 16 operátorů call centra.

Druhým z těchto omezení je skutečnost, že soubor kladených otázek byl v poměru: 10 otázek na výběr zaměstnanců : 10 otázkám na rozvoj zaměstnanců : 32 otázkám na pracovní podmínky : 5 otázkám na důvody odchodu z jiných příčin. Tato nevyváženost otázek může mít vliv na výsledky a jejich poměr, který je 7:14:21:0. Vyváženosti otázek by proto bylo vhodné příště věnovat více pozornosti před začátkem výzkumu.

Výsledky jsou výše uvedeny ve dvojí formě – v psané podobě a v tabulce. V textu a tabulce je však použita různá kategorizace. To je dáno tím, že forma v podobě rozsáhlejšího textu zachycuje podrobnější informace, včetně slovních reakcí

HR manažerky. Ve shrnovací tabulce nás však zajímalo, jak kategorie, které jsme vytvořili před začátkem výzkumu, byly naplněny.

Slovní reakce manažerky jsou pro pochopení celkového problému fluktuace v oddělení call centra důležité. I když se je podařilo získat jen k méně jak polovině všech návrhů řešení, považujeme je za velmi zajímavé, a proto je v této práci uvádíme.

V budoucnu by bylo vhodné lépe vyvážit otázky pro jednotlivé hlavní kategorie a získat reakci HR manažerky ke všem navrhovaným řešením.

Jako velmi přínosné hodnotíme potvrzení průzkumu spokojenosti, který prováděla před naším výzkumem u svých pracovníků call centra organizace X. Došlo tak ke konfirmaci nespokojenosti v otázkách kariérového růstu, přehlednosti incentivního systému a nedostatečné zpětné vazby. Náš výzkum tyto informace navíc doplnil o mnoho zajímavých a podstatných detailů, i o mnoho zcela nových informací.

7.1.3 Rozhovory s pracovníky personálního útvaru

Protože průzkum spokojenosti operátorů call centra + samotné rozhovory s operátory call centra (včetně reakcí HR manažerky na některé návrhy řešení) nám nepříjde dostatečné pro pochopení celkového obrazu fluktuace operátorů v oddělení call centra organizace X, rozhodli jsme se provést v rámci kvalitativního výzkumu též rozhovory s pracovníky personálního útvaru (s HR manažerkou, HR expertem a HR asistentkou). Těmto pracovníkům jsme položili otázky, které uvádíme v příloze č. 7. (HR asistentce jsme položili pouze otázky 1-31. Otázky 32-35 se jí netýkají, protože nemá žádného přímého podřízeného).

Přesný přepis odpovědí uvádíme v příloze č. 8. Tento přepis je však příliš dlouhý a neposkytuje nám vhled do celé situace. Namísto toho zde raději uvádíme analýzu těchto rozhovorů. Detailněji se zabýváme zvláště rozpory, které jsme zaznamenali v odpovědích jednotlivých pracovníků personálního útvaru.

Analýza rozhovorů s pracovníky personálního útvaru

Na první otázku: „*Jaká jsou podle Vás kritéria hodnocení HR oddělení v současnosti*“? dostáváme rozdílnou odpověď od všech 3 pracovníků personálního útvaru. To je

vzhledem k hierarchii pozic částečně pochopitelné. Avšak odpověď HR experta i asistentky naznačují, že se soustředí především na vlastní práci. Tuto situaci vnímáme jako náznak malé týmové práce tohoto útvaru.

V otázce zlepšení systému hodnocení HR managementu se objevují nápady na zpřehlednění systému hodnocení, včetně jasnější struktury ukazatelů hodnocení a jejich jasné rozdělení na individuální, týmové (personálního útvaru) a celofiremní ukazatele, včetně stanovení jejich důležitosti. Dále by bylo podle pracovníků personálního útvaru vhodné lépe nastavit jejich cíle tak, aby korespondovaly více s cíli společnosti. Dalším požadavkem je zlepšit stanovování priorit a stanovit lepší organizaci práce. Tyto výsledky poukazují na závažné nedostatky, kterými by bylo vhodné se v nejbližší době zabývat, protože podstatně ovlivňují činnost a efektivitu celého personálního útvaru.

Pracovníci personálního útvaru jsou s tím, kdo jejich práci hodnotí spokojeni. S nápadem 360° zpětné vazby jako ještě přesnějším nástrojem hodnocení, přichází jeden člen personálního útvaru. Otázkou je, zda přínos této metody by vyvážil časovou a finanční náročnost této metody.

Zvláštní ale je, že v otázce shody mezi tím, za čeho je daný pracovník personálního útvaru hodnocen a jeho pracovní náplní, dostáváme velmi odlišné odpovědi – od úplné shody až po značnou rozdílnost, kdy pracovník není hodnocen za velké množství úkolů, které vykonává, a naopak, je hodnocen za výsledky firmy jako celku. Domníváme se, že hodnocení za celofiremní výsledky není špatné a může přispívat k vyššímu nasazení pracovníků napříč celou organizací. Ovšem v otázce nehodnocení za mnoho vykonávaných úkolů zastáváme názor, že pracovník by měl být i za tyto úkoly hodnocen, aby je plnil dlouhodobě zodpovědně.

Zarážející jsou negativní odpovědi na otázku, zda nadřízení vědí o tom, že jednotliví pracovníci tohoto útvaru nejsou spokojeni s tím, za jaké úkoly jsou hodnoceni. To opět, stejně jako v první otázce a mnoha dalších otázkách, ukazuje na nedostatečně otevřenou komunikaci v rámci tohoto útvaru. Pracovníci možná mohou otevřeně se svými nadřízenými hovořit o jakýchkoli pracovních záležitostech, ale projevuje se zde značná neochota hovořit o některých konkrétních tématech. To může opět naznačovat problémy v interní komunikaci mezi členy tohoto útvaru.

Tuto nepříliš dobrou situaci nadále může zhoršovat i skutečnost, že všichni pracovníci personálního útvaru se změny systému jejich odměňování dozvídají s minimálním předstihem, dokonce má tento systém většinou okamžitou platnost. To může přispívat k pocitu zvýšené pracovní zátěže, protože pracovník nikdy neví, zda se ten den výrazně nezmění systém jeho odměňování. Dlouhodobé vystavení tomuto stresu může v pracovnících vyvolat potřebu hledat si zaměstnání v jiné společnosti, kde budou pociťovat vyšší stabilitu ze strany organizace.

Většina pracovníků personálního útvaru má představu o změnách, které by měly na tomto útvaru nastat. Tyto změny se týkají zvláště přechodu z reaktivní (servisní) součásti organizace na součást skutečně partnerskou, spojenou s vedením metodiky a coachingem pro management. Alarmující je však fakt, že jeden pracovník na otázku: „*Jak by mělo toto HR oddělení podle Vás vypadat?*“ odpověděl: „*Nechci odpovídat*“. To může naznačovat buď neochotu sdělit své myšlenky tazateli (autorovi této práce) nebo, což se nám zdá pravděpodobnější, může ukazovat na konflikty a napětí, které panuje mezi pracovníky tohoto útvaru.

Zajímavé odpovědi dostáváme na otázky 17 a 18. (*Kopíruje Vaše vedení hodnocení mateřské společnosti, pokud jde o hodnocení HR managementu? V čem ano?*) Pracovníci personálního útvaru sice tvrdí, že neví, jak mateřská společnost této organizace hodnotí své pracovníky personálního útvaru, ale pokud se zeptáme, v čem vedení organizace X kopíruje hodnocení mateřské společnosti, pokud jde o hodnocení HR managementu, dostaneme překvapivou odpověď, že v kvalitě servisu interního klienta a výkonnosti managementu a dále v poměru mzdových nákladů k celkovému objemu finančního businessu. Domníváme se, že je to dané spíše neochotou déle se zamyslet nad otázkou číslo 17 než naprostá neznalost toho, jak hodnotí své pracovníky personálního útvaru mateřská společnost.

Pracovníci personálního útvaru organizace X spolupracují s pracovníky personálního útvaru mateřské společnosti, ale rozsah této spolupráce nevnímají jako optimální. Vnímají to, že pracovníci mateřské společnosti požadují po pracovnících organizace X mnoho aktivit, které však v rámci lokálního, českého, prostředí postrádají jakýkoli smysl, a navíc nadměrně zatěžují malý počet zaměstnanců personálního útvaru organizace X. Proto se zdá účelnější, aby si pracovníci obou společností dohodli jinou strategii, která by byla pro ně přínosnější.

Pracovníci personálního útvaru nejsou odměňováni za nápady, které posouvají strategii firmy. Navíc, 2 ze 3 pracovníků tohoto útvaru odpověděli, že by s novými nápady nepřicházeli, ani pokud by byli za tyto nápady odměňováni. Vzhledem k důležitosti personálního útvaru a jeho provázanosti s top managementem se domníváme, že by bylo dobré pracovníky tohoto útvaru více motivovat v práci na strategických řešeních.

Přijde nám zvláštní, že jeden pracovník personálního útvaru organizace X tvrdí, že se na rozvoji zaměstnanců podílí, zatímco jeho přímý nadřízený tvrdí, že tomu tak není. Z toho důvodu bychom doporučili vyjasnit si kompetence jednotlivých pracovníků tohoto útvaru.

Na otázku č. 31: „*Co Vám na Vašem oddělení v současné době nejvíce vadí?*“ nám bylo odpovězeno, že většině pracovníků personálního útvaru vadí vztahy a někdy přístup členů HR týmu k práci, Dále, jak jsou vnímáni, a také, jak vzájemně spolupracují. Na základě těchto i předchozích odpovědí důrazně doporučujeme věnovat zvýšenou pozornost pracovním vztahům na tomto útvaru.

Diskuze

Rozhovory s pracovníky personálního útvaru přinesli řadu zajímavých zjištění. Tím nejzajímavějším je nespíš skutečnost, že v rámci tohoto pouze tříčlenného útvaru nefunguje komunikace příliš dobře a kvantita zde často vyhrává nad kvalitou. HR manažerka tak neví o některých problémech v oddělení call centra, o kterých ostatní pracovníci personálního útvaru vědí.

Navíc nám přijde pozoruhodné, že dostáváme různé odpovědi na otázku, kdo je zodpovědný za rozvoj zaměstnanců. Zarážející nám také přijde fakt, že pracovníci personálního útvaru nemají žádný vliv na strategii organizace X. Náprava situace je dle nás v této otázce zcela nezbytná.

Kladně naopak hodnotíme skutečnost, že pracovníci personálního útvaru se vesměs shodují na potřebě přechodu z reaktivní součásti organizace na část skutečně partnerskou pro top management.

Tento výzkum narážel na několik překážek. Jedna z nejvýznamnějších byla skutečnost, že tazatel členy personálního útvaru znal již ze své předchozí praxe. To mohlo vést k tomu, že někteří pracovníci personálního útvaru nechtěli na některé otázky odpovědět, protože měli pocit, že se zpovídají praktikantovi, který pak na ně bude „něco“ vědět.

Této překážce by bylo příště dobré se vyhnout delším úvodem a podrobnějším vysvětlením jak bude s daty zacházeno.

Dalším omezením tohoto výzkumu byla skutečnost, že některé otázky byly vyloženy různě různými lidmi. Srovnání a analýza některých odpovědí proto byla nesnadná. Příště by bylo vhodné položit před samotným započítáním výzkumu otázky více osobám, aby tak mohla nejednoznačnost otázek být včas odstraněna.

I přes tyto nedostatky se domníváme, že získané poznatky jsou cenné pro pochopení celkového obrazu fluktuace v oddělení call centra organizace X.

7.1.4 Rozhovor s bývalým HR manažerem

Bývalý manažer personálního útvaru pracoval na této pozici déle jak 3 roky a nadále v této společnosti pracuje, nyní jako člen top managementu. Zajímá nás i jeho názor na personální útvar v organizaci X. Nemělo by však podle nás smysl pokládat bývalému HR manažerovi stejný soubor otázek, který jsme položili současné HR manažerce, protože pro jeho současnou pozici již nejsou relevantní. Proto jsme bývalému HR manažerovi položili 5 otázek, které uvádíme níže, včetně jeho odpovědí.

1. Jaká by podle Vás měla být role personálního útvaru ve vaší společnosti?
„Kombinace podpory businessu – HR by mohlo pomoci businessu růst, nebo šetřit náklady. HR oddělení by tak mělo 1. roli, roli konzultanta. Vymýšlelo by, jak těchto věcí dosáhnout. 2. role je role spojená s nábor a personalistikou: nábor zaměstnanců, odchody zaměstnanců, změny pracovních pozic zaměstnanců. 3. role je psychohygienická funkce. HR oddělení by mělo tvořit atmosféru, kam by si zaměstnanci přišli popovídat, svěřit se“.
2. Jak byste chtěl s HR oddělením spolupracovat?
„Žádné zvláštní požadavky nemám. Moje oddělení je normální business jednotka. Tzn., potřebuji, aby HR oddělení pro mne zajišťovalo nábor, školení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, integrované řešení. Integrovaným řešením mám na mysli zrevidovat job description, benchmark, kariérové plány. Pro mne je důležité, když mám požadavek, že ho oni zexecuují“.

3. Kam by podle Vás měl váš personální útvar směřovat?

„Viz výše. Ale hlavně, aby se zabývalo tím integrovaným řešením“.

4. Jaké by měly být podle Vás cíle personálního útvaru?

„Personální náklady na GWP (GWP znamená gross written premium, hrubé předepsané pojistné, tedy příjem od klientů - platba za pojistku na rok, pozn. autora), produktivita. A podporovat kreativitu“.

5. V čem by se měl podle Vás personální útvar zlepšit?

„V té třetí roli (psychohygienická funkce) a druhém cíli – to je ta kreativita“.

Z těchto odpovědí vidíme částečnou shodu mezi tím, jak vnímá personální útvar jeho bývalý manažer a tím, jak jej vnímají někteří jeho současní členové. Shodu zaznamenáváme převážně v otázkách posunu ze servisní části na část partnerskou (role konzultanta). Naopak určité rozpory vnímáme v otázkách psychohygienické funkce. Rozdíl ve vnímání této funkce – kdy bývalý manažer tvrdí, že je to jedna z klíčových otázek, v kterých by se měl personální útvar organizace X zlepšit, zatímco současná manažerka tohoto útvaru neuvedla, že by otázka zlepšení útvaru v této funkci byla pro ni jakkoli důležitá. Možným vysvětlením je jiný přístup těchto manažerů ke své práci – přístup psychologický, vs. přístup ekonomický.

Dalším rozdílem je směřování útvaru. Zatímco současná HR manažerka považuje za velmi důležité, aby pracovní útvar přešel ze servisní části na část partnerskou, bývalý HR manažer vidí směřování personálního útvaru spíše k integrovanému řešení.

Diskuze

V rozhovorech se současnými pracovníky personálního útvaru jsme se soustředili především na spolupráci pracovníků tohoto útvaru, a to jednak mezi sebou, jednak s dalšími pracovníky mateřské společnosti.

Jako možnou největší slabinu spolupráce jsme odhalili špatnou komunikaci v rámci personálního útvaru. Nevíme, na základě čeho došlo k této situaci, ale pracovníci personálního útvaru organizace X sice spolu komunikují denně – často osobně,

telefonicky i přes e-mail, ale sdělují si nedostatek informací. HR manažerka pak neví o některých závažných problémech, které se týkají zaměstnanců call centra, především jejich výběru.

Navíc vnímáme špatnou komunikaci i s pracovníky mateřské společnosti, kde je sice značná kvantita komunikace, ale efektivita této komunikace je podle pracovníků personálního útvaru organizace X značně nízká. Domníváme se proto, že by bylo vhodné změnit způsoby komunikace a věnovat se i otázce vztahů na pracovišti.

Další závažné nedostatky jsme objevili v prioritizaci úkolů, zabývání se firemní strategií a hodnocení pracovníků personálního útvaru. Pro úspěch organizace X nám přijde nezbytné zvýšit podíl práce personálního útvaru na inicializaci a realizaci strategických rozhodnutí.

Omezení této části výzkumu spatřujeme v tom, že tazatel (autor této práce) zná pracovníky personálního útvaru ze své praxe v této organizaci. Z tohoto důvodu nebyly pravděpodobně některé odpovědi zodpovězeny tak otevřeně, jako byly zodpovězeny otázky kladené operátorům call centra.

Dalším omezením je skutečnost, že i přesto, že jsme otázky nejprve vyzkoušeli na zkušebním vzorku, byly některé otázky patrně položeny nejednoznačně, což vedlo k jejich různému pochopení a z odpovědí nebylo možné zjistit původně zamýšlenou informaci.

Zajímavá je problematika propojení firemních hodnot k dané pozici. Pracovníci call centra při průzkumu spokojenosti vyjádřili nesouhlas s tím, že se společně s jejich přímým nadřízeným shodli na tom, jak se firemní hodnoty vztahují k jejich pozici. Zdá se, že v této otázce nejde o izolovaný problém pracovníků call centra, ale celé organizace X nebo přinejmenším její značné části. K tomuto závěru nás vede fakt, že stejný nesouhlas jsme zachytili i u pracovníků personálního útvaru. Této otázce by tedy bylo vhodné věnovat zvýšenou pozornost.

Rozhovor s bývalým HR manažerem, současným top manažerem společnosti, probíhal naproti tomu otevřeně, ale velmi rychle. Z toho důvodu jsou zachycené odpovědi krátké a bylo by jistě zajímavé uskutečnit i setkání, kde by generální ředitel společnosti, současná HR manažerka a bývalý HR manažer vyjádřili, co jsou jejich priority a jakým směrem by se podle nich měla organizace X v budoucnu ubírat. Takové setkání, kterého

bychom mohli být přítomni, se nám, bohužel, zorganizovat nepodařilo. Přesto si velmi ceníme odpovědí, které nám všichni současní pracovníci personálního útvaru i jeho bývalý manažer, poskytli.

Odpovědi bývalého HR manažera nejsou v některých otázkách příliš rozdílné od pohledu současné HR manažerky. To se týká především přechodu personálního útvaru k roli konzultantské. Personální útvar by se tak stal skutečným partnerem top managementu a mohl by významně přispět k rozvoji organizace X.

7.1.5 Závěr

Kvalitativní část výzkumu nám odpověděla na otázky, které se týkají spokojenosti samotných pracovníků call centra a domnělých příčin fluktuace z jejich pohledu. Dále jsme získali na některé z vyřčených problematických oblastí reakci současné manažerky personálního útvaru. Kvalitativní výzkum nám také poskytl možnost nahlédnout do vztahů na tomto útvaru a výzev, kterým v současné době čelí. Rozhovor s bývalým HR manažerem – současným členem top managementu - nám poskytl srovnání jeho pohledu na práci personálního útvaru s pohledem nové HR manažerky. Všechny tyto informace nám dávají dohromady podrobný obrázek o tom, kde tkví problémy spojené s vysokou mírou fluktuace na call centru organizace X. Navíc jsme zaznamenali i konkrétní návrhy, které by mohly přispět ke snížení míry fluktuace. V práci též uvádíme vlastní návrhy řešení.

Zatímco vysoká míra fluktuace je značný problém, který ohrožuje stabilitu celé organizace, pracovníci personálního útvaru se musejí zabývat i jinými úkoly. Některé z těchto úkolů však nedávají, podle nich, v českých podmínkách smysl, za jiné nejsou nijak odměňováni. Organizace X tak, podle nás, plýtvá svými lidskými zdroji. Lepší prioritizace úkolů pracovníků personálního útvaru a vyšší podíl na strategii by mohl přinést lepší výsledky.

Operátoři call centra mají spoustu nápadů a připomínek ke své práci. Jistě by nebylo moudré ani žádoucí vyslechnout pracovníky call centra a vše nastavit tak, jak si operátoři přejí. Od toho je zde vedení organizace. Toto vedení by se však mělo nad náměty svých pracovníků zamyslet. Co však vnímáme jako nejdůležitější krok, který je často opomíjen, je skutečně změnit některé činnosti tak, aby z toho organizace

prosperovala. V naší části kvalitativního výzkumu takových návrhů zaznělo několik – změny výběrových metod pro nové pracovníky, změna parametru počtu zrušených smluv, zlepšení čistoty a pracovních podmínek – rychlosti počítačů, odstranění rozbitých židlí z pracoviště, apod.

Kvalitativní část výzkumu nám tedy umožnila podrobně prozkoumat názory na příčiny fluktuace a návrhy jejího řešení. Nicméně pokud chceme skutečně získat úplný obrázek o fluktuaci organizace X, je třeba odstranit limity kvalitativního výzkumu. V kvantitativní části výzkumu se proto zaměříme na fluktuaci z jiného pohledu. Budeme se zabývat zejména souvislostmi mezi mírou fluktuace a věkem, pohlavím, plněním finančního cíle a pracovní výkonností.

7.2 Kvantitativní výzkum

Poté, co jsme získali přehled o příčinách fluktuace z pohledu samotných operátorů call centra a porozuměli jsme vztahům a problémům, kterým čelí pracovníci personálního útvaru, provedli jsme kvantitativní výzkum. Cílem kvantitativního výzkumu bylo prověřit výzkumné hypotézy, které uvádíme níže a získat tak celkový obraz o příčinách vysoké míry fluktuace v oddělení call centra organizace X.

Data jsme zpracovávali v programu R verze 2.14.1. a v MS Excel verze 2007. Kvůli anonymizování dat jsme jména pracovníků nahradili označením Subjekt a pořadovým číslem.

7.2.1 Hypotézy

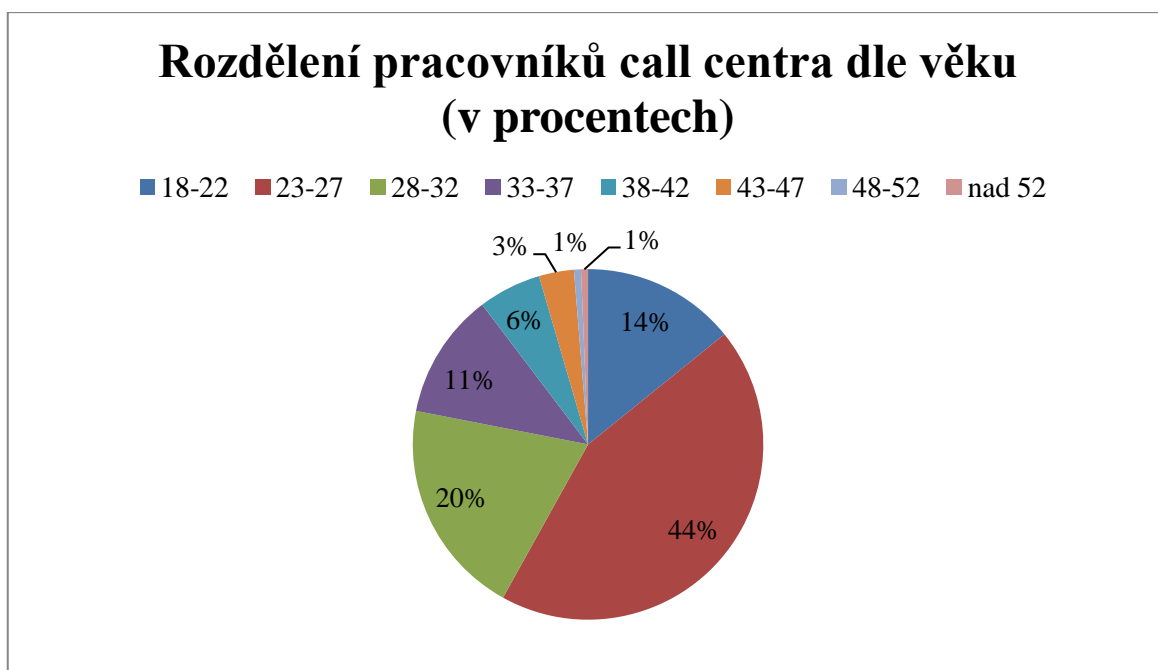
Všechny níže uváděné hypotézy se týkají pracovníků call centra organizace X. V rámci našeho výzkumu budeme ověřovat tyto hypotézy:

1. Ukončení pracovního poměru je závislé na věku pracovníka.
2. Ukončení pracovního poměru je závislé na délce pracovního poměru.
3. Délka pracovního poměru se liší v závislosti na pohlaví.
4. Poslední 3 měsíce před ukončením pracovního poměru klesá výkonnost pracovníka vyjádřená plněním finančního cíle.
5. Poslední 3 měsíce před ukončením pracovního poměru se nemění výkonnost pracovníka vyjádřená pomocí ukazatele zrušených smluv zákazníkem.

7.2.2 Studie 1

Na call centru organizace X pracují převážně mladí lidé. V době zpracování této diplomové práce bylo plných 58 % pracovníků call centra organizace X mladších 28 let, respektive 78 % pracovníků bylo mladších 33 let. Průměrný věk operátora call centra organizace X byl 27,9 let, medián 26 let.

Jen 5 % pracovníků call centra bylo ve věku 43 let a starších. Věkové zastoupení pracovníků call centra organizace X znázorňuje graf č. 4 níže.



Graf 4 - Rozdělení pracovníků call centra organizace X dle věku (v procentech).

Lidé v dnešní době jsou často zatíženi hypotékami (zvláště mladí lidé) půjčkami a dalšími závazky. Pokud po nástupu do zaměstnání zjistí, že finanční odměna, kterou za svou práci dostanou je nižší, než očekávali nebo je odměna nejistá, mohou mít sklon takové zaměstnání opustit. Naopak starší zaměstnanci obvykle nemění své zaměstnání tak často, proto se domníváme, že se prokáže souvislost mezi fluktuací a věkem operátorů call centra.

To by znamenalo, že by organizace X měla v budoucnu přitahovat větší zájem pracovníků věkových skupin s nízkou fluktuací. Naopak, pokud se souvislost mezi věkem a fluktuací pracovníků neprokáže, měla by se organizace zabývat detailněji otázkami metod výběru pracovníků, rozvoje zaměstnanců a pracovních podmínek.

Součástí této studie bylo prověření i druhé hypotézy: Ukončení pracovního vztahu je závislé na délce pracovního poměru.

Vzhledem k tomu, že jsme v průběhu kvalitativní části zaznamenali výhrady jak k výběru, tak i rozvoji zaměstnanců a k pracovním podmínkám, domníváme se, že operátoři call centra budou zaměstnání opouštět jak ve zkušební době, tak po uplynutí této doby.

Pokud by se prokázala souvislost mezi délkou pracovního poměru a ukončením poměru, měla by se organizace zabývat pravděpodobnými příčinami této fluktuace. Zejména a) metodami výběru pracovníků (při vysoké míře fluktuace ve zkušební době) b) pracovními podmínkami (při vysoké míře fluktuace, která nastává v době po zkušební době, ale před uplynutím 1 roku po nástupu do zaměstnání) c) rozvojem zaměstnanců (při vysoké míře fluktuace operátorů call centra, kteří pracují na daném pracovišti déle než 1 rok).

Metody

Data jsme získali na základě naší žádosti adresované HR manažerce organizace X (viz příloha č. 9). Data nám byla zaslána v podobě tabulek MS Excel. Z těchto dat bylo možné identifikovat pohlaví jednotlivých pracovníků, délku jejich pracovního poměru, věk, výkonnost vyjádřenou parametrem plnění stanoveného finančního cíle i parametrem počtu zrušených smluv.

Z těchto dat jsme pro 1. studii vybrali data pracovníků call centra, jejichž pracovní poměr trval 1.4.2011. Toto kritérium splňovalo 71 pracovníků. Data uvádíme v příloze na CD, list 1.

Vztah mezi věkem pracovníka a budoucí dobou trvání pracovního vztahu jsme zjišťovali pomocí lineární regrese. Stejným způsobem jsme zjišťovali i vztah mezi délkou pracovního vztahu a budoucí délkou trvání pracovního poměru.

Použili jsme data od pracovníků, jejichž pracovní poměr trval začátkem dubna 2011, $n=71$. Jako závislá proměnná sloužila doba ve dnech, po kterou pracovník od 1.4.2011 setrval v zaměstnání. Do modelu jsme jako nezávislé proměnné zahrnuli věk a dobu pracovního vztahu k začátku dubna 2011. Ta se pohybovala v rozpětí 17 – 1537 dnů (průměr = 395, medián = 228). Vzhledem k tomu, že vizuální analýza dat naznačovala,

že vztah mezi dobou pracovního vztahu a budoucí délkou pracovního poměru není lineární, zahrnuli jsme do modelu u doby pracovního vztahu taktéž kvadratický a kubický člen.

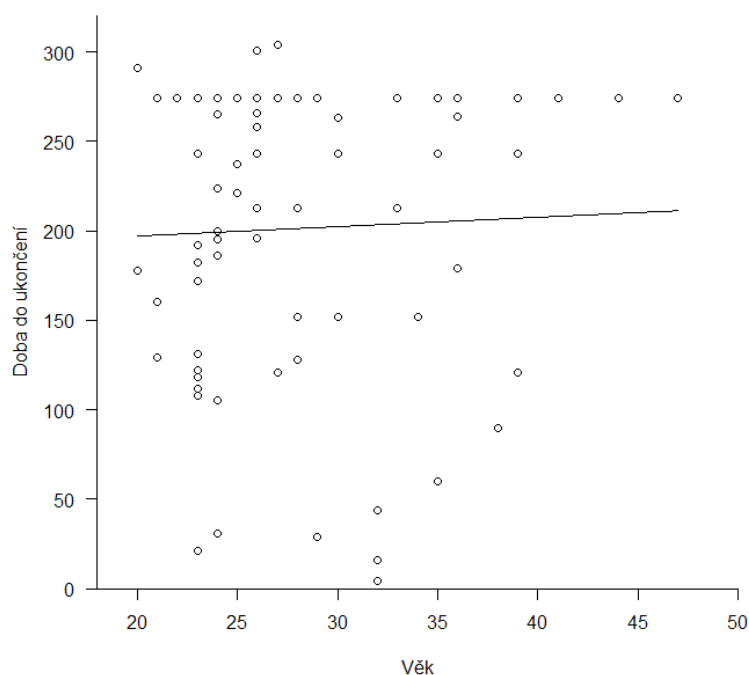
Výsledky analýzy

Lineární regrese odhalila statisticky signifikantní vztah doby, po kterou byl pracovník zaměstnán, a to u všech členů - $\beta = -0.32$, $t(66) = -14.92$, $p < 10^{-15}$ pro lineární člen, $\beta = 1.59 \cdot 10^{-4}$, $t(66) = 3.98$, $p = 0.0002$ pro kvadratický člen a $\beta = -4.26 \cdot 10^{-8}$, $t(66) = -2.31$, $p = 0.02$ pro kubický člen. Vliv věku nebyl signifikantní, $t(66) = -0.34$, $p = 0.73$. Celkový model vysvětloval značnou část variability, $R^2 = 0.985$.

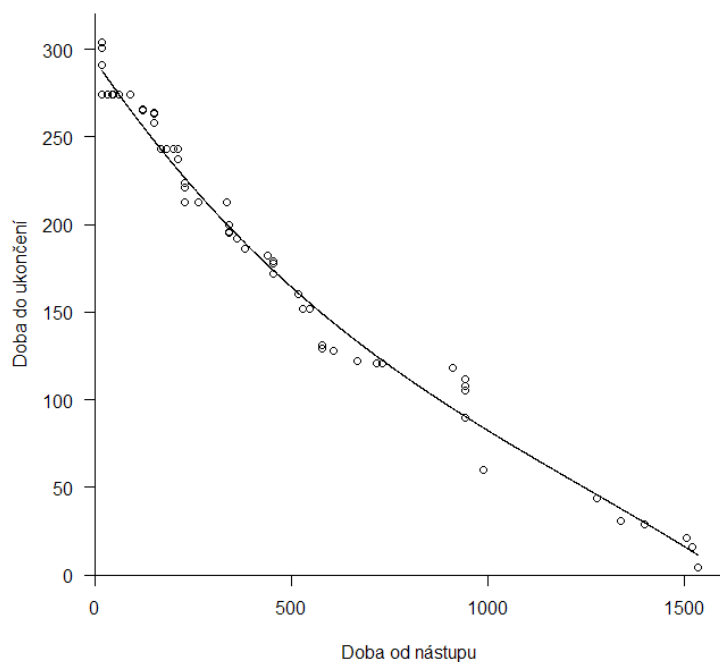
Nulovou hypotézu o neexistenci vztahu mezi věkem a ukončením pracovního vztahu tedy nemůžeme na základě použitých dat zamítnout.

Naproti tomu na základě použitých dat zamítáme nulovou hypotézu o neexistenci vztahu mezi délkou pracovního poměru a ukončením pracovního vztahu. Tento výsledek byl očekávaný a znamená, že je třeba věnovat pozornost zejména těm operátorům call centra kteří pracují v oddělení call centra organizace X nejdéle. Výsledky této studie znázorňujeme na grafu č. 5 a č. 6 níže.

Analýza výsledků odhalila problém udržet v pracovním poměru zaměstnance, kteří ve společnosti pracují nejdéle. Organizace X by proto měla změnit svůj retenční program tak, aby zaměstnanci zůstávali pracovat na této pracovní pozici v rámci organizace X a neodcházeli pracovat do jiných společností.



Graf 5 - Vztah mezi věkem pracovníka a budoucí dobou trvání pracovního vztahu. Osa X zobrazuje věk operátorů, osa Y dobu trvání pracovního poměru po 1.4.2011. Regresní přímka je zobrazena pro model bez nezávislé proměnné doby od nástupu.



Graf 6 - Vztah mezi délkou pracovního vztahu a budoucí délkou trvání pracovního poměru. Funkce regresních přímek je zobrazena pro zjednodušený model, v tomto případě model bez zahrnutí věku jako nezávislé proměnné.

Diskuze

Co do počtu zaměstnanců, jednoznačně převažují mladí zaměstnanci do 33 let věku, ale vysoká míra fluktuace se týká všech věkových skupin. Toto nepotvrzení naší hypotézy je pro nás do značné míry překvapením. Domnívali jsme se, že mladší zaměstnanci budou z call centra odcházet častěji, protože toto zaměstnání mohou brát jen jako příležitost dostat se na trh práce a při lepší nabídce nebudou váhat toto zaměstnání opustit. A naopak, u starších zaměstnanců jsme původně očekávali větší loajalitu k zaměstnavateli právě i kvůli nižší nabídce pracovních příležitostí.

Na základě těchto výsledků nemůžeme tedy doporučit, aby pracovníci náboru zatraktivnili nábor pro určitou věkovou skupinu. Naopak, je třeba věnovat pozornost tomu, proč pracovníci všech věkových skupin z této pracovní pozice odcházejí.

Na tuto otázku však nenalézáme odpověď v této části kvantitativního výzkumu, ale budeme se jí více věnovat ve všeobecné diskuzi níže, kde podrobně rozebereme souvislost výsledků kvalitativní a kvantitativní části výzkumu.

Na základě použitých dat zamítáme nulovou hypotézu o neexistenci vztahu mezi délkou pracovního poměru a ukončením pracovního vztahu. Tento výsledek byl očekávaný. Tento výsledek znamená, že je třeba věnovat pozornost zejména těm operátorům call centra, kteří pracují v oddělení call centra organizace X nejdéle.

Určitým omezením tohoto experimentu je nevyváženost věkových skupin. Ta je však dána skladbou pracovníků call centra, kde často pracují lidé, kteří svou kariéru teprve začínají, případně ti, kteří se po delší pracovní pauze (např. po mateřské dovolené) potřebují vrátit na trh práce. Domníváme se, že tato nevyváženost je z těchto důvodů těžko změnitelná a pracovníci útvaru lidských zdrojů organizace X si musejí být tohoto faktu vědomi při plánování opatření na snížení fluktuace. Dalším značným omezením tohoto výzkumu je relativně malý vzorek, na kterém byl výzkum prováděn.

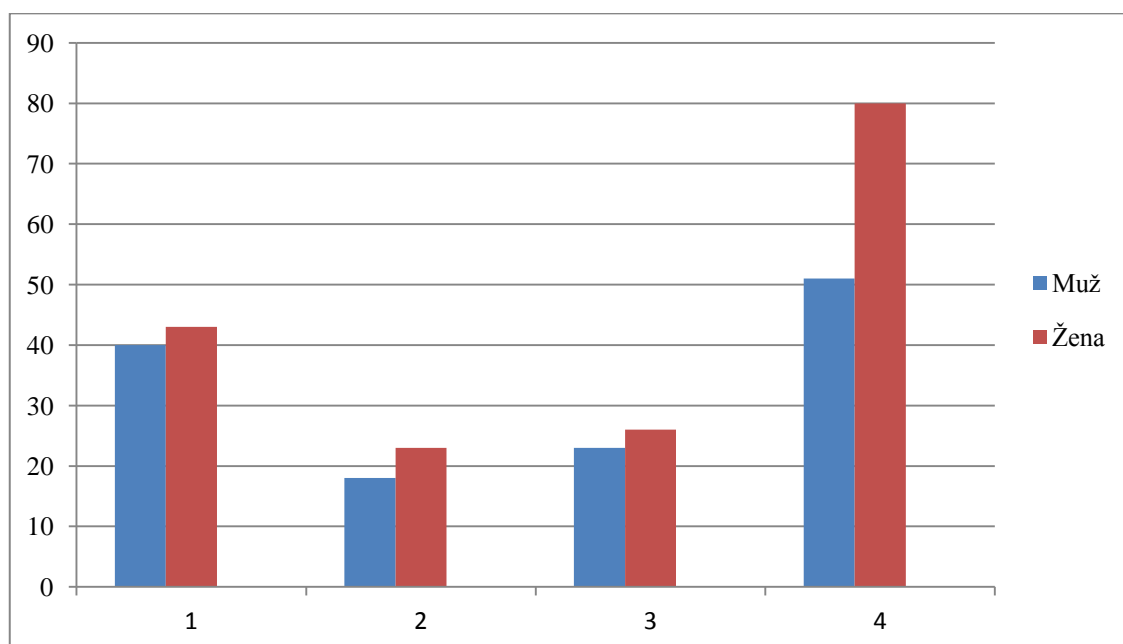
7.2.3 Studie 2

Dále jsme se rozhodli prověřit vztah mezi pohlavím a délkou pracovního vztahu. Předpokládáme, že zjistíme signifikantní rozdíl mezi tím, po jaké době ukončují pracovní poměr muži, a po jaké ženy. Pokud se náš předpoklad potvrdí, měla by se

organizace X více zajímat o různé důvody, které vedou pracovníky každého pohlaví k odchodu z pozice operátora call centra organizace X a vhodně nastavit retenční mechanismy. Metody tohoto experimentu popisujeme v následující části.

Metody

Pro test vztahu mezi pohlavím a délkou pracovního vztahu jsme nejprve rozřadili pracovníky, $n=304$, z toho 132 mužů a 172 žen, podle délky jejich pracovního vztahu do čtyř kategorií. Do nejvyšší kategorie (4) spadali pracovníci, jejichž délka pracovního vztahu převyšovala 365 dní. Práh pro 2. a 3. kategorii byl 91 resp. 181 dnů. Aby mohl pracovník spadat do některé kategorie, musel započít pracovní vztah alespoň rok před sběrem dat. Pracovníci, kteří začali pracovat po této době, nebyli zahrnuti do analýzy. Z důvodu omezení maximální doby pracovního vztahu u později přijatých pracovníků jsme nepoužili původní nekategorizovaná data. Muži byli kódováni jako 1 a ženy jako 0. Data uvádíme v příloze na CD, list 2. Vzhledem k faktu, že nelze uvádět osobní údaje pracovníků organizace X, neuvádíme jejich jména, ale pouze pohlaví. Rozdělení pracovníků do jednotlivých kategorií podle pohlaví znázorňuje graf č. 7.



Graf 7 - Vztah mezi pohlavím a délkou pracovního vztahu. Pracovníci jsou rozděleni do 4 kategorií, dle délky pracovního poměru. Do 1. kategorie spadají operátoři, kteří v call centru organizace X pracují 0-90 dní, ve 2.kategorii 91-180 dní, ve 3.kategorii 181-365 dní a ve 4.kategorii nad 365 dní. Dále jsou pracovníci rozděleni dle pohlaví.

Výsledky analýzy

Vztah mezi pohlavím a délkou pracovního vztahu (za použití výše zmíněných kategorií) jsme analyzovali pomocí Spearmanova korelačního koeficientu. **Výsledek nenaznačil významný vztah mezi oběma proměnnými, $\rho(302)=-0.08$, $p=0.18$.**

Na základě výsledků nezamítáme nulovou hypotézu, že se neliší délka pracovního poměru dle pohlaví. Neprokázal se tedy statisticky významný vliv pohlaví na fluktuaci ve sledovaných kategoriích.

Diskuze

Analýza výsledků byla provedena na dostatečně velkém vzorku. Data nám nepotvrdila vztah mezi pohlavím a délkou pracovního vztahu. Výsledky jsou proto pro nás do určité míry překvapující. Zdá se, že jak muži, tak ženy, odcházejí z pracoviště call centra organizace X po přibližně stejné době. Výsledky tedy nenaznačují, že by bylo dobré více se zaměřit na jedno či druhé pohlaví a vytvořit pro ně specifický retenční program.

Ověření této hypotézy má však svá úskalí, kterých jsme si vědomi. Samotný fakt, že pracovníci i pracovnice call centra ukončují pracovní poměr po přibližně stejné době nás neopravňuje tvrdit, že odcházejí ze stejných důvodů, dokonce ani to, že jedno pohlaví nemá výhody na pracovišti oproti druhému. Takové informace by bylo potřeba zkoumat znovu, v jiném výzkumném designu. Výsledky ověření této hypotézy je proto nutné brát jako orientační a je třeba podrobit je dalšímu zkoumání.

Otázkami, které se zabývají tím, kde shledáváme hlavní nedostatky v retenci pracovníků call centra organizace X, se budeme věnovat ve všeobecné diskuzi.

7.2.4 Studie 3

Jednou z častých obav zaměstnavatelů je pokles výkonnosti pracovníků. K takovému dochází zpravidla v době, kdy je pracovník indisponován (ať už fyzicky či psychicky) i v době, kdy si hledá nové zaměstnání, ale ještě neukončil pracovní poměr. Tento poslední případ znamená častý pokles výkonnosti, protože pracovník již počítá s tím, že ze stávajícího pracoviště odejde, a klesá tak jeho motivace pro plnění dlouhodobých plánů. Dále může plánované podání výpovědi znamenat častou absenci pracovníka (v některých případech jen vágně omluvenou). Pokles výkonnosti spolu s odchodem

pracovníka znamená pro zaměstnavatele nemalou finanční ztrátu, protože kromě nižší výkonnosti musí zaměstnavatel vynakládat finanční prostředky i na nábor a zaškolení nového pracovníka. Novému pracovníkovi může trvat i několik měsíců, než se plně zapracuje, a má tak často po několik měsíců výkonnost nižší než pracovník, kterého nahradil.

Proto jsme se rozhodli zkoumat i tento jev v oddělení call centra organizace X. Domníváme se, že dojde k potvrzení naší hypotézy o poklesu pracovního výkonu poslední 3 měsíce před ukončením pracovního poměru. Pokles je vyjádřen plněním finančního cíle. Domníváme se tak na základě výše popsaných důvodů.

Pokud se naše hypotéza potvrdí, bylo by v budoucnu vhodné zabývat se otázkami zvýšení motivace u odcházejících pracovníků. Naopak, pokud se naše hypotéza nepotvrdí, můžeme konstatovat, že pracovníci jsou již nyní vhodně motivováni pracovat až do konce svého pracovního poměru a není třeba v tomto směru činit žádná opatření.

Zároveň se však domníváme, že se potvrdí naše další hypotéza: „Poslední 3 měsíce před ukončením pracovního poměru se nemění výkonnost pracovníka vyjádřená pomocí ukazatele zrušených smluv zákazníkem“. Naše domněnka je založena na faktu, kdy pracovníci dostávají mzdu zpětně, tzn., že do jejich mzdy jsou promítnuty všechny skutečnosti, včetně parametru počtu zrušených smluv. Navíc, každý pracovník má své pracovní tempo a návyky. Domníváme se, že tyto pracovní návyky jsou natolik silné, že i odcházející pracovník bude svou činnost vykonávat stejně dobře jako v předchozích měsících.

Nepotvrzení této hypotézy by znamenalo, že při odchodu z pracovního místa se zaměstnanci více spoléhají na skutečnost, že zákazník vypoví smlouvu později, v době, kdy to již nebude mít žádný finanční dopad na pracovníka, který s ním tuto smlouvu sestavoval, a mohl tak záměrně či nezáměrně zákazníka uvést v omyl, pokud jde o podmínky smlouvy.

Metody

Z dostupných dat výkonnosti jsme před analýzou vybrali nejprve všechny pracovníky, jejichž pracovní poměr skončil v některém ze sledovaných měsíců. Z těchto pracovníků jsme vybrali ty, kteří ve firmě pracovali alespoň 3 měsíce. Analýzu jsme tedy prováděli

s daty od 20 a 21 pracovníků pro plnění finančního cíle a parametru počtu zrušených smluv respektive. Počet se liší z důvodu většího množství chybějících hodnot u plnění finančního cíle. Data uvádíme v příloze na CD, list 3 a list 4. K testování vztahu mezi výkonem pracovníka a dobou před ukončením pracovního poměru jsme následně použili analýzu variance s opakovanými měřeními. Jako závislá proměnná posloužily dva ukazatele výkonnosti (finanční cíl a parametr počtu zrušených smluv) pro poslední tři měsíce pracovního vztahu zaměstnance. Nezávislou proměnnou byla doba před ukončením pracovního vztahu (1-3 měsíce). K ověření vztahu nezávislé proměnné jsme použili lineárního a kvadratického plánovaného kontrastu, neboť závislá proměnná má pořadí dané následností měsíců.

Výsledky analýzy

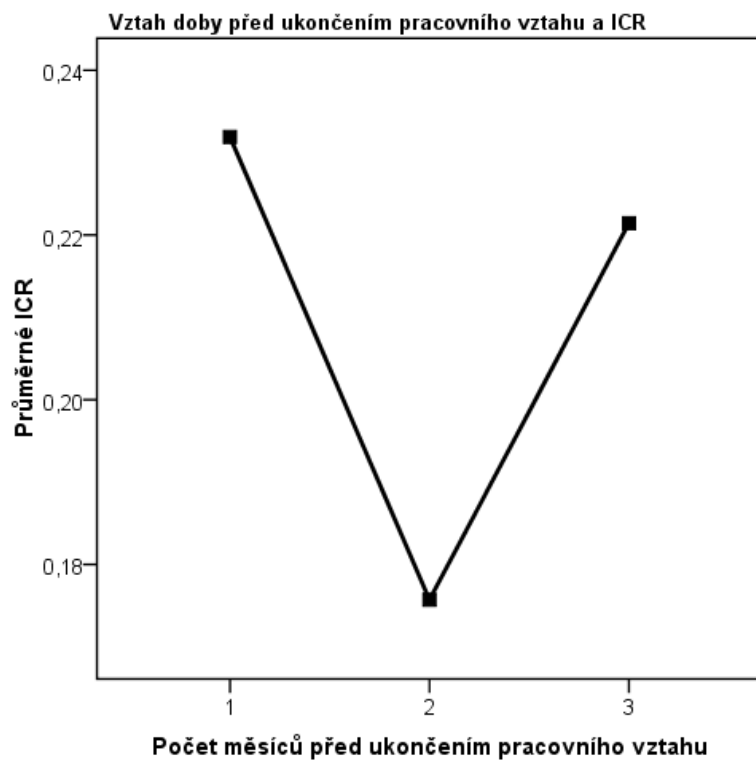
Doba před ukončením pracovního vztahu neměla signifikantní vliv na plnění finančního cíle, $F(1,19)=1.83$, $p=0.19$ pro lineární kontrast a $F(1,19)=1.14$, $p=0.30$ pro kvadratický kontrast.

Tento výsledek je pro nás překvapením. Výsledek interpretujeme tak, že lidé na call centru organizace X jsou silně finančně motivováni, a proto ani odchod ze zaměstnání se negativně neprojevuje na plnění finančního cíle. Graficky je tento výsledek zachycen na grafu č. 8.

U ukazatele počtu zrušených smluv se projevil vliv doby před ukončením pracovního vztahu na výkonnost, $F(1,20)=0.20$, $p=0.66$ pro lineární kontrast a $F(1,20)=7.65$, $p=0.12$ pro kvadratický kontrast. Výsledky ukazují, že pracovníci sice měli vyšší výkonnost (tj. nižší hodnoty parametru zrušených smluv) 2 měsíce před ukončením pracovního vztahu, nicméně tyto výsledky nejsou statisticky signifikantní. Výsledky zobrazuje graf č. 9.



Graf 8 - Vztah doby před ukončením pracovního poměru a plněním finančního cíle 3 měsíce před ukončením pracovního poměru. Průměrné plnění finančního cíle je uvedeno v procentech.



Graf 9 - Vztah doby před ukončením pracovního vztahu a pracovní výkonnosti měřenou pomocí ICR (parametr počtu zrušených smluv zákazníkem).

Tento výsledek je pro nás určitým překvapením, neboť jsme očekávali, že při odchodu z pracovního místa si pracovníci udrží stejnou hladinu parametru zrušených smluv. Proto nás zaráží skutečnost, že 2 měsíce před ukončením pracovního vztahu mají pracovníci statisticky významně méně zrušených smluv, než 1 a 3 měsíce před ukončením pracovního vztahu.

Pracovníci personálního útvaru organizace X nemusí věnovat poklesu pracovního výkonu při odchodu pracovníků z jejich call centra zvýšenou pozornost, protože, jak dokládají výsledky našeho výzkumu, k tomuto poklesu nedochází ve statisticky významné míře.

Diskuze

Výsledky třetí studie jsou velmi zajímavé, protože se ukázalo, že operátoři call centra dosahují lepších výsledků 2 měsíce před ukončením pracovního poměru, a to jak u ukazatele plnění finančního cíle, tak parametru počtu zrušených smluv. U ukazatele plnění finančního cíle však není tento výsledek statisticky signifikantní.

Bohužel, z této analýzy nedokážeme zjistit příčinu těchto překvapivých výsledků a i jejich samotná interpretace je pro nás nesnadná, bez znalosti dalších souvislostí. Můžeme ale poznamenat, že údaje nejsou zkresleny tím, že by někteří pracovníci pracovali v organizaci X jen krátce, protože všichni, kdo byli zahrnuti do výzkumu, museli v organizaci X pracovat alespoň 3 měsíce. Naproti tomu, k jistému zkreslení mohlo dojít tím, že pracovní poměr může být ukončen ze strany zaměstnavatele „na hodinu“.

Bylo by vhodné zaměřit se na výsledek této studie a pomocí dalšího výzkumu zjistit, proč dochází k dočasnému zlepšení výkonu (měřeného počtem zrušených smluv) operátorů call centra 2 měsíce před ukončením pracovního poměru.

Omezením tohoto experimentu je malý počet probandů zahrnutých do výzkumu. Při replikaci tohoto výzkumu bychom doporučili sledovat delší časové období před odchodem pracovníků call centra což však pravděpodobně bude znamenat nutnost omezit výzkum na ještě menší počet probandů.

7.3 Všeobecná diskuze

Náš výzkum jsme rozdělili na část kvalitativní a část kvantitativní. Ještě před započítím našeho výzkumu si organizace X sama udělala průzkum spokojenosti mezi svými operátory call centra. S výsledky tohoto průzkumu jsme měli možnost se seznámit ještě před realizací našeho výzkumu. Výsledky tohoto průzkumu jsou sice zajímavé, protože přinášejí porovnání s předchozím rokem i s normou ČR, ale výsledky nebyly zcela použitelné pro náš výzkumný záměr, neboť řeší jinou oblast.

Dále nám HR manažerka sdělila, že fluktuace v oddělení call centra organizace X je dlouhodobě vysoká, ale přesná čísla jsme v té době neměli k dispozici.

Nejprve jsme se seznámili s výsledky průzkumu spokojenosti organizace X. Následně jsme naplánovali vlastní výzkum, který se zaměřuje na příčiny fluktuace operátorů call centra organizace X.

Před samotným výzkumem jsme vytvořili seznam hlavních kategorií, které nás v rámci kvalitativního výzkumu budou vzhledem ke fluktuaci zajímat. Následně jsme identifikovali možné hlavní problémové oblasti a doplnili je návrhy možných řešení, viz obr. č. 8 na straně 64. Poté jsme vytvořili otázky, které se vztahují k hlavním kategoriím a problémovým oblastem z obr. č. 8, ale jsou zároveň dostatečně otevřené, aby mohli postihnout i jiné příčiny fluktuace, pokud tomu tak bude.

HR manažerka nám vyšla ve spolupráci s manažerkou call centra organizace X vstříc a umožnily nám provést rozhovory s 16 operátory call centra. V oddělení call centra této organizace pracuje 60 operátorů, ale pro časovou náročnost (a tím i finanční náročnost způsobenou tím, že operátoři v době rozhovoru nemohou vykonávat svou prodejní činnost) nám nebylo dovoleno pracovat s větším vzorkem. Výsledky kvalitativní části mohou být touto skutečností ovlivněny. Přesto oceňujeme za stávajících podmínek možnost vést rozhovory s 16 operátory call centra.

Na výběr operátorů jsme neměli vliv. HR manažerka ve spolupráci s manažerkou call centra vybraly takové operátory, kteří pracují pod vedením různých team leaderů, různě dlouho a jsou různého věku i pohlaví.

Rozhovory s operátory call centra probíhaly v rámci 2 dnů, každý rozhovor trval přibližně 50 minut. Odpovědi operátorů byly zaznamenávány písemně na notebooku. Operátorům byla dána možnost vyjadřovat se ke všem otázkám volně. Navíc byla

probandům zajištěna anonymita. Zaznamenané odpovědi měli probandi na konci sezení možnost pročíst si a v případě potřeby upravit, či doplnit.

Výsledky svědčí o tom, že hlavní příčiny vysoké fluktuace v oddělení call centra vidí operátoři v pracovních podmínkách, komunikaci s nadřízeným a svém finančním ohodnocení. Konkrétně operátoři často, dle výsledků našeho výzkumu, odcházejí z call centra pro obtížnost splnění různých parametrů. Navíc jsou tyto parametry často propojené a splnění všech se tak zdá operátorům téměř nemožné. Dále nejsou spokojeni se směnami – v minulosti se stávalo, že rozpis služeb na následující měsíc obdrželi operátoři až po zákonem dané lhůtě, navíc pracují o víkendu 6x častěji, než jim bylo prezentováno při přijímacím pohovoru. Jako jeden z důvodů odchodu z této organizace také uvádějí dlouhé odpolední směny, které však již (podle jejich slov) vedou k úspěšnému uzavření smlouvy s klientem jen ve velmi malém počtu případů. Změna v rozpisu služeb, je dle operátorů velmi obtížná, operátoři to proto často řeší fingovanou nemocí. Jako další důvody vysoké míry fluktuace uvádějí operátoři malou volnost v pracovních postupech a množství směrnic, které je třeba striktně dodržovat, byť jim jejich dodržování zabírá čas, který by mohli věnovat uzavírání obchodu s dalším klientem.

Operátoři jsou silně finančně motivováni, proto nás nepřekvapuje, že jako další velmi častý důvod uvádějí nespokojenost s incentivním systémem. Operátory nejvíce znepokojuje fakt, že jejich plat je pod průměrem toho, co dostávají operátoři v jiných call centrech, a dále nepřehlednost incentivního systému, kdy operátoři nerozumí způsobu výpočtu jejich odměny. To, že celý měsíc pracují a vůbec neví, jaký vliv bude mít jejich úsilí na jejich mzdu, je silně zneklidňuje, zvláště když zjistí, že jejich mzda je za daný měsíc menší, než očekávali. Mezi dalšími stížnostmi operátoři uváděli nemoc, protože je za ni operátor „potrestán“ tím, že ani při dlouhodobé nemoci se mu neupravuje finanční plán, který má na daný měsíc splnit, při jeho nesplnění však operátorovi klesne mzda po dobu následujících 3 měsíců. Situace se zdá vyhrcořenější ještě o to, že po nemoci jsou operátoři přesunuti na databázi klientů, kteří o nabízené služby buď v minulosti již neprojeví zájem, nebo na první pokus nebyli telefonicky zastiženi. Uzavřít úspěšný obchod z této databáze je podle slov operátorů mnohem těžší, čímž se stává splnění finančního plánu na daný měsíc mnohem náročnějším úkolem.

Někteří operátoři nejsou spokojeni s nutností vykonávat také administrativní, nikoli jen prodejní část své práce, jiní to cítí naopak. Ačkoli chápeme, že větší různorodost práce může vést k větší spokojenosti zaměstnanců, domníváme se, že v tomto případě organizace X trátí, pokud schopný prodejce musí během své pracovní doby vykonávat administrativní činnost, kterou by jiný zaměstnanec mohl odvádět rád, přesněji a rychleji.

Za další nedostatek označili operátoři přesnost a včasnost informování o aktuálních problémech a změnách produktů či změnách organizace v oddělení call centra. Pro operátora je nepříjemné, když se dozví od zákazníka, kterého kontaktuje, že jejich společnost nabízí novou službu (nebo balíček služeb), o kterém sám operátor nebyl včas informován ze strany organizace.

I přes všechny výše popsané problémy jsou však operátoři call centra ochotni přistoupit na vyšší finanční plán o 50 – 60 000 Kč měsíčně, pokud by se zvýšila jejich fixní či flexibilní složka mzdy o 2 – 5 000 Kč. Tak vysoká odměna operátorům, vzhledem k navýšení finančního plánu, je však pro HR manažerku nepřijatelná.

K vyšší motivaci operátorů call centra by jistě přispělo lepší nastavení parametru počtu zrušených smluv. V současné době totiž operátoři často přestávají být pro svou práci motivováni již v první polovině měsíce, pokud vidí, že tento parametr nesplní. Tento parametr totiž do značné míry ovlivňuje výši finanční odměny operátora v daném měsíci.

Dále si operátoři stěžují na pracovní prostředí – polámané židle, omšelé stoly, staré, pomalé počítače, malé monitory, pachy z jídelny, čistotu stolů a nemožnost připevnit na protihlukové paravany např. fotografie vlastních dětí.

Operátorům také vadí jejich nedostatečný rozvoj a neinformovanost o možnostech jejich rozvoje. Někteří by rádi vedli nováčky, naopak nováčci si často stěžují na nedostatečný trénink a na to, že je nikdo v jejich začátcích nevede, nemá je na starosti a od team leadera nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu. Někteří operátoři též vyjádřili přání mít možnost zúčastnit se znovu některých vybraných školení (např. v komunikaci s klientem nebo školení manažerských dovedností) případně mít možnost absolvovat školení či stáž na zahraničních pobočkách mateřské společnosti.

V neposlední řadě si operátoři stěžovali na komunikaci ze strany vedení organizace X, kdy vedení dle slov operátorů, často „mlží“, nebo je dokonce vůči operátorům arogantní. Někteří team leadeři komunikují s operátory často jen po e-mailu, ačkoli jsou od nich vzdáleni jen několik kroků a po celou dobu na operátory a jejich práci vidí. Jeden team leader prý operátorům nevyjadřuje, ani pochvalu, ani povzbuzení z očí do očí. Operátoři by dále uvítali pravidelné osobní schůzky s team leadrem, s manažerkou call centra, pracovníky personálního útvaru a marketingu při zavádění nové promo akce, a aby pracovníci personálního útvaru považovali informace, které jim operátoři sdělí, za důvěrné.

Dle našeho názoru je však třeba se pro snížení fluktuace v oddělení call centra zaměřit se také na výběr zaměstnanců. Ke způsobu vedení assessment centra měli stávající operátoři hned několik dobrých připomínek. Především je třeba změnit metody výběru. V současné době není součástí assessment centra modelová situace, která by věrně odrážela situaci telefonování na call centru. V současné době jsou modelové situace prováděny pouze formou „jeden na jednoho“, a to před ostatními kandidáty, kteří se tak mohou učit z chyb svých kolegů. Navíc tato situace probíhá z očí do očí, takže věrně neimituje situaci telefonování. (Používaný osobnostní dotazník BIP je navíc příliš dlouhý, zvláště když se s jeho výsledky pracuje nedostatečně, pozn. autora). Dále by bylo vhodné kandidáty během assessment centra informovat pravdivě o průměrné výši mzdy operátora po určité době (např. po 3 a 6 měsících), o počtu víkendových směn, o disciplíně, kterou je nutno dodržovat v oddělení call centra, vč. zákazu používání soukromého mobilu na pracovním místě, přesného měření přestávek, včetně měření přestávek na záchod. Dále o tom, že během tréninku, ani po jeho skončení, nedostanou žádná skripta, podle kterých by telefonovali zákazníkům, a je tedy potřeba velmi rychle si osvojit vlastní způsob telefonování, který však musí být efektivní (tím zde rozumíme to, že vede k uzavření obchodu s klientem) a splňuje všechny parametry a směrnice, které splňovat má.

Na druhou stranu chápeme, že některé příčiny fluktuace, jak je uvádí operátoři call centra, jsou pro HR manažerku organizace X nepřijatelné, nebo jen těžko představitelné. Jedná se například o návrh, aby operátoři mohli pracovat z domova (což je problematické, vzhledem k citlivosti dat, se kterými operátoři pracují), možnost klouzavé pracovní doby (zaměstnavatel má právo určovat pracovní dobu a má obvykle zjištěno z ekonomických důvodů, jaká je optimální pracovní doba jeho zaměstnanců).

Podobně je tomu při vybírání náhradního dne volna, protože v případě, kdy by si operátoři vybírali pondělky, pátky, nebo dny, které těsně navazují na státní svátky, by pak docházelo k tomu, že by v některých dnech pravděpodobně pracovalo v oddělení call centra méně zaměstnanců, než je potřeba.

HR manažerce byly představeny výsledky našeho kvalitativního výzkumu a její slovní reakce na některé z uvedených příčin fluktuace a naše návrhy řešení uvádíme výše – na s. 66 - 75.

Tento výzkum by bylo možné doplnit post-exit rozhovorem, tedy rozhovorem se zaměstnanci, kteří již v organizaci X nepracují. Domníváme se však, že takový výzkum by nepřinesl žádné další podstatné informace, protože operátoři call centra, se kterými jsme náš výzkum prováděli, hovořili o svých názorech na fluktuaci velmi otevřeně. Někteří dokonce přiznali, že aktuálně zvažují podání výpovědi. Navíc je call centrum organizace X pracoviště velmi dynamické, takže důvody, kvůli kterým odešli někteří zaměstnanci, již vůbec nemusí být relevantní, a naopak, mohly vzniknout jiné důvody, kvůli kterým odcházejí současní zaměstnanci.

Následně jsme prováděli rozhovory s pracovníky personálního útvaru, protože se domníváme, že pro pochopení příčin fluktuace je nutné pochopit i pohled těch, kdo by měli mít míru fluktuace na starosti.

Z výsledků nás nejvíce zaujaly problémy v komunikaci mezi členy personálního útvaru. Zdá se, že ač má tento útvar jen 3 členy, kteří spolu hojně komunikují na denní bázi, existují témata, o kterých se nemluví. To vede k řadě nedorozumění. HR manažerka tak nezná některé problémy, které se vyskytují v oddělení call centra, ačkoli ostatním členům personálního útvaru jsou dobře známé. Problémy v komunikaci vedou i k dalším potížím v práci tohoto útvaru. Důkazem toho jsou například neupřesněné kompetence, kdy jeden pracovník tvrdí, že se podílí na rozvoji zaměstnanců, zatímco jeho nadřízený tvrdí, že tomu tak není.

Většina pracovníků personálního útvaru vnímá napětí ve vztazích mezi sebou a vadí jim přístup k práci některých členů tohoto útvaru. Vzhledem k závažnosti a důležitosti této situace doporučujeme věnovat tomuto problému zvýšenou pozornost.

Zajímavé je, že někteří členové personálního útvaru nejsou za mnohé úkoly hodnoceni. Padlo také několik návrhů pro lepší stanovování priorit jednotlivých úkolů, lepší

organizaci práce útvaru a změnu cílů tak, aby korespondovaly s cíli organizace X jako celku. Tato situace může mít zásadní vliv na plnění naléhavých i dlouhodobých úkolů, mezi které patří také pokles vysoké míry fluktuace. Pracovníci personálního útvaru organizace X sice dlouhodobě spolupracují s pracovníky personálního útvaru mateřské organizace, ale tuto formu nevnímají jako ideální. Mateřská společnost prý vyžaduje po pracovnících organizace X mnoho úkolů, které v českém prostředí postrádají smysl. Bylo by proto jistě vhodné vyjasnit si s mateřskou společností kompetence, úkoly, priority a cíle, a následně se pak snažit tyto cíle v patřičném rozsahu a časovém harmonogramu naplnit. Zarážející je například skutečnost, že pracovníci personálního útvaru organizace X nejsou odměňováni za nápady, které posouvají strategii firmy.

K pohodě pracovníků tohoto útvaru nepřispívá ani fakt, že se pracovníci mohou kdykoli dozvědět o změně systému jejich odměňování. Jak jsme se následně dozvěděli, tento fakt se nevztahuje jen na členy personálního útvaru, ale je spíše průvodním znakem celé organizace. Tato skutečnost pak může být jednou z příčin odchodu zaměstnanců z důvodu pocitu nestability ze strany organizace a z důvodu nejistého výdělku. Tato situace pak může u některých zaměstnanců vyvolávat zvýšenou hladinu stresu.

Kladně naopak vnímáme to, že většina pracovníků personálního útvaru organizace X se shoduje na tom, že by se jejich útvar měl transformovat z role servisní a stát se skutečně partnerskou součástí organizace, ve které bude mít vedle dosavadních úkolů na starost i metodiku a coaching pro management organizace.

Při rozhovorech s pracovníky personálního útvaru jsme narazili na několik překážek. Tou nejzávažnější byla skutečnost, kdy stejnou otázku pochopili pracovníci různě, což následně ztěžovalo analýzu dat. Při opakování tohoto výzkumu v budoucnu by bylo vhodné v rámci předvýzkumu položit všechny otázky většímu spektru lidí s různým stupněm pracovního zařazení, abychom otázky případně před výzkumem vhodně přeformulovali a předešli nejasnostem v jejich pochopení.

Dále se domníváme, že někteří pracovníci personálního útvaru nebyli ve svých odpovědích zcela otevření, protože se domnívali, že by z odpovědi bylo zřejmé, kdo takto odpověděl. A to i přesto, že jim před začátkem výzkumu bylo zdůrazněno, že data budou anonymizována. Lze zde však přijmout oprávněnou námitku, že anonymizování nemůže být zcela dokonalé, vzhledem k počtu odpovídajících tří pracovníků, a vzhledem k jejich různému pracovnímu zařazení.

Protože v organizaci X došlo na konci loňského roku k řadě personálních změn, využili jsme příležitosti a požádali bývalého HR manažera, současného člena top managementu, o zodpovězení několika otázek, které se týkají především práce samotného personálního útvaru organizace X a jeho dalšího směřování.

Bývalý HR manažer se shoduje se současnou HR manažerkou v otázce nutnosti přechodu z reaktivní role útvaru na roli konzultantskou, partnerskou. Tím by podle jeho názoru mohlo dojít k podpoře businessu, růstu a šetření nákladů. Dále by si útvar měl udržet roli spojenou s nábory a personalistikou, a také by měl zastávat psychohygienickou funkci. V této poslední roli se však rozchází názor bývalého HR manažera (psychologa) a současné HR manažerky (ekonomky). Domníváme se, že za rozdíly v názorech na tuto roli personálního útvaru stojí právě různé vzdělání obou pracovníků.

Bývalý HR manažer sám přiznává, že personální útvar má jisté nedostatky, kterým by bylo potřeba se věnovat. Jedná se o již výše zmíněnou psychohygienickou funkci a také o podporu kreativity zaměstnanců.

Během rozhovoru jsme bývalému HR manažerovi položili jiné otázky, než jsme položili členům personálního útvaru, protože již v současné době není členem tohoto útvaru, a tyto otázky by tak již pro něj nebyly relevantní.

Názor bývalého HR manažera, jenž vidí věci z odstupu a zná důkladně celkovou situaci, v níž se personální útvar nachází, nám umožnil srovnání v základních bodech, které se týkají směřování tohoto útvaru. Nyní chápeme lépe priority z pohledu současné HR manažerky, mezi které patří zlepšení práce útvaru jako celku (prioritizace úkolů, lepší organizace práce), snaha stát se partnerskou jednotkou pro top management společnosti, zlepšení pracovních vztahů v rámci útvaru i přístup jednotlivých členů k práci a zlepšení komunikace v rámci útvaru. Většina těchto priorit je zaměřena na lepší komunikaci a ekonomický růst.

V prioritách nám však chybí zájem o pracovníky jiných útvarů a oddělení, zvláště pracovníků call centra, kteří přinášejí organizaci X finanční prostředky. HR manažerka mezi své priority vůbec nezařadila pokles míry fluktuace operátorů call centra. Zarážející je, že o vysoké míře fluktuace se nezmínil ani bývalý HR manažer. Z výsledků kvalitativní části výzkumu nabýváme dojmu, že vysoké fluktuace

jako problému si je sice HR manažerka vědoma, ale pro vysokou důležitost jiných úkolů se mírou fluktuace zabývá jen okrajově. V současné době nebyl pověřen žádný pracovník, který by měl za úkol snížit míru fluktuace v oddělení call centra, ani nám není známo, že by byla přijata nějaká opatření k jejímu snížení.

Náš kvalitativní výzkum potvrdil některé z výsledků průzkumu spokojenosti, který prováděla mezi operátory call centra organizace X dříve a přinesl řadu nových poznatků v otázce fluktuace v oddělení call centra organizace X. K objasnění dalších příčin fluktuace jsme se rozhodli provést následně kvantitativní výzkum, který jsme zaměřili na souvislosti mezi mírou fluktuace a věkem, pohlavím, plněním finančního cíle a pracovní výkonností vyjádřenou ukazatelem počtu zrušených pojistek.

Obrátili jsme se proto na HR manažerku s žádostí o poskytnutí dat. Data nám byla následně poskytnuta v podobě tabulek ve formátu MS Excel. Z těchto dat jsme vycházeli při naší analýze. Vzhledem k jednotlivým hypotézám bylo však nutno data třídit a vybírat do výzkumného vzorku jen ta data pracovníků, která splňují všechny podmínky pro danou hypotézu. Z tohoto důvodu se počet pracovníků (n) liší v jednotlivých studiích i při ověření jednotlivých hypotéz.

Nejprve jsme ověřovali závislost ukončení pracovního poměru na věku pracovníka pomocí lineární regrese. Analýza výsledků ukázala, že nulovou hypotézu o neexistenci vztahu mezi věkem a ukončením pracovního vztahu nemůžeme na základě použitých dat zamítnout. Nedošlo tak k potvrzení naší hypotézy. Z výsledků vyplývá, že žádná věková skupina neodchází z pracoviště call centra v signifikantně vyšší míře než jiné skupiny. Je ovšem nutno brát v úvahu, že pracovníci call centra organizace X jsou převážně lidé mladí, do 33 let věku, a proto bylo zastoupení ve věkových skupinách nerovnoměrné a v některých i značně nízké.

Dále jsme ověřovali hypotézu, zda je ukončení pracovního poměru závislé na délce pracovního poměru. Na základě analýzy dat zamítáme nulovou hypotézu o neexistenci vztahu mezi délkou pracovního poměru a ukončením pracovního vztahu. Tento výsledek pro nás nebyl nikterak překvapující. Výsledky této studie znázorňujeme na grafu č. 6. Tato data můžeme dát do souvislosti se zjištěními z kvalitativního výzkumu, kde operátoři call centra organizace X měli výhrady k výběru zaměstnanců, adaptační fázi, motivaci, kterou jim poskytují team leadři, i ke komunikaci s pracovníky personálního útvaru a vedením call centra.

Dále jsme ověřovali vztah mezi pohlavím a délkou pracovního poměru. Tento vztah jsme analyzovali pomocí Spearmanova korelačního koeficientu. Výsledek nenaznačil významný vztah mezi oběma proměnnými. Muži i ženy tak opouští pracoviště call centra organizace X po době, která není signifikantně rozdílná. Zdá se tedy, že obě pohlaví vnímají situaci na call centru podobně. Bylo by však vhodné učinit zevrubnější výzkum, který by odhalil, zda skutečně vnímají operátoři a operátorky call centrum organizace X stejně, nebo zda sice odcházejí z call centra po přibližně stejné době, ale z různých příčin.

Dále jsme ověřovali hypotézu, zda poslední 3 měsíce před ukončením pracovního poměru klesá výkonnost vyjádřená plněním pracovního cíle. Analýza výsledků ukázala, že doba před ukončením pracovního vztahu neměla signifikantní vliv na plnění finančního cíle. Tento výsledek nás překvapil, protože jsme očekávali pokles výkonnosti v posledním měsíci před ukončením pracovního poměru. Pravděpodobnou příčinou je zřejmě to, že operátoři call centra jsou silně finančně motivováni, protože nesplnění finančního cíle by se negativně odrazilo v jejich poslední výplatě. Případně může k poklesu výkonnosti začít docházet v ještě delším časovém horizontu, a proto pokles výkonnosti v posledních 3 měsících již není signifikantní.

Dále jsme testovali, zda se 3 měsíce před ukončením pracovního poměru mění výkonnost pracovníka vyjádřená pomocí ukazatele zrušených smluv zákazníkem. U ukazatele počtu zrušených smluv se projevil vliv doby před ukončením pracovního vztahu na výkonnost, $F(1,20)=0.20$, $p=0.66$ pro lineární kontrast a $F(1,20)=7.65$, $p=0.12$ pro kvadratický kontrast. Takže pracovníci měli vyšší výkonnost (tj. nižší hodnoty parametru zrušených smluv) 2 měsíce před ukončením pracovního vztahu. Nárůst výkonnosti 2 měsíce před ukončením pracovního poměru lze z našeho pohledu označit za překvapivý. Nicméně vzhledem k $p=0.12$, není nárůst výkonnosti 2 měsíce před ukončením pracovního poměru signifikantní.

Výsledky kvalitativního výzkumu jsme doplnili výzkumem kvantitativním. Podařilo se nám tak získat celkový obrázek o fluktuaci v oddělení call centra organizace X. Pochopili jsme, jakým výzvám čelí pracovníci personálního útvaru. Fluktuace je jen jeden z celé řady úkolů, které musí tito pracovníci řešit. Práci jim navíc ztěžují jejich vlastní vztahy na pracovišti a málo otevřená komunikace. Rovněž se potýkají s úkoly, kterými je zahlcuje mateřská centrála, nemají čas na prioritizaci úkolů, ani na

strategické řešení úkolů. Domníváme se, že pro budoucnost organizace X by bylo žádoucí více se zaměřit na fluktuaci a pokusit se ji snížit vhodnými zásahy. Mezi takové patří zejména úprava assessment centra, zejména změna modelových situací (jejich zadávání i jednotlivých úkolů) testu pozornosti i osobnostního dotazníku. Dále by bylo vhodné zabývat se motivací pracovníků call centra a jejich pracovními podmínkami a rozvojem zaměstnanců. Dále bychom doporučili zvážit využívání i jiných metod výběru, např. Hoganových metod. Je však třeba posoudit i finanční stránku těchto metod.

Pro detailní analýzu situace v týmu call centra bychom doporučili použít metodu sociomapování. Tuto metodu bychom doporučili nevyužít jednorázově, ale použít ji ke zjištění současného stavu v týmu call centra, provedení změn a opětovného ověření změn v týmu call centra. Použití sociomapování může odhalit a následně odstranit slabiny v týmu call centra.

Pro zvýšení retence bychom doporučili upravit celou řadu faktorů v oddělení call centra, jak jsme popsali výše. Ke zvýšení retence by mohl přispět i speciální software zaměřený na zvyšování retence pracovníků, např. Employee Retention.

V neposlední řadě bychom doporučili určit pracovníka, který bude zodpovědný za snížení vysoké míry fluktuace.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývá mírou fluktuace v oddělení call centra. Nejprve jsme v teoretické části uvedli, čím může být fluktuace způsobena a jaké jsou běžně používané metody pro snižování fluktuace na pracovišti. Dále jsme uvedli krátkou historii organizace, v níž jsme se rozhodli míru fluktuace zkoumat. Poté jsme uvedli náš vztah k této organizaci. Následně jsme představili průzkum spokojenosti pracovníků call centra, který provedla sama organizace. Dále jsme vysvětlili, jaké důvody nás vedli k vlastnímu výzkumu. Ten jsme provedli ve dvou fázích. Nejprve jsme se věnovali kvalitativnímu výzkumu, kde nás především zajímalo, jak fluktuaci vnímají sami operátoři call centra, čím se zabývají pracovníci personálního útvaru a jaký pohled na personální útvar má jeho bývalý manažer. Tyto rozhovory, celkem s 16 operátory, 3 pracovníky personálního útvaru a 1 bývalým HR manažerem, nám umožnily vidět fluktuaci z mnoha pohledů, a učinit si tak dobrý obrázek o celé situaci.

V krátkosti můžeme shrnout nejzajímavější výsledky z kvalitativního výzkumu takto:

- 1) Operátoři call centra organizace X jsou nejvíce nespokojeni s pracovními podmínkami, s komunikací s nadřízeným, s platem a s pracovním prostředím.
- 2) Mezi pracovníky personálního útvaru funguje nedostatečně komunikace, nejsou jasně vymezené kompetence a tito pracovníci se nepodílejí na strategii organizace X. Naopak pracovníci personálního útvaru vyjadřují shodu v otázce potřeby přechodu z reaktivní součásti organizace na část partnerskou pro top management.
- 3) Pohled bývalého HR manažera se v otázce přechodu z reaktivní součásti organizace na část partnerskou pro top management shoduje s pohledem současné HR manažerky. Naopak rozdílnost jejich názorů jsme zaznamenali v otázce psychohygienické funkce personálního útvaru.

Pro úplné doplnění tohoto obrázku jsme se rozhodli pokračovat, a to kvantitativním výzkumem. Ten přinesl nové poznatky, které byly rovněž pro pochopení různých příčin fluktuace velmi důležité.

Výsledky kvantitativního výzkumu můžeme v krátkosti shrnout takto:

- 1) Žádná věková skupina neodchází z pracoviště call centra v signifikantně vyšší míře než jiné skupiny.

- 2) Zamítáme nulovou hypotézu o neexistenci vztahu mezi délkou pracovního poměru a ukončením pracovního vztahu.
- 3) Muži i ženy opouští pracoviště call centra organizace X po době, která není signifikantně rozdílná.
- 4) Doba před ukončením pracovního vztahu neměla signifikantní vliv na plnění finančního cíle.
- 5) Pracovníci měli vyšší výkonnost (tj. nižší hodnoty parametru zrušených smluv) 2 měsíce před ukončením pracovního vztahu, nicméně tento nárůst nebyl statisticky signifikantní.

Věříme, že všechny tyto poznatky dávají dohromady ucelený obraz o fluktuaci a jejích příčinách v jedné konkrétní organizaci. V práci uvádíme i několik návrhů řešení fluktuace v oddělení call centra této organizace. Věříme, že aplikace poznatků této práce pomůže organizaci X snížit míru fluktuace v jejím oddělení call centra.

Literatura

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99–118.

Andersson, L., A. (2004). Associations between working techniques, physical loads and psychosocial loads during VDU-work. *Arbete och Hälsa*, 5, 1-33.

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.

Armstrong, M., Baron. A. (2004). *Managing Performance: Performance management in action*. London, Chartered Institute of Personnel and Development.

Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.

Assessment Systems. (2011). Prezentace Employee Rentention, 25.12.2011.

Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J., Nolen-Hoeksema, S. N. (2003). *Psychologie*. Praha: Portál.

Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693.

Bagnara, S. (2000). Toward telework in call centres. Dostupné z <http://www.euro-telework.org>, 6.4.2012.

Bagnara, S., & Marti, P. (2001). Human work in call centres: a challenge for cognitive ergonomics. *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 223–237.

Borovičková, K. (2011). *Personálně-psychologický audit jako nástroj zhodnocení vybraných personálně-psychologických fenoménů v české pobočce nadnárodní organizace*. Nepublikovaná diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta.

Bovend'Eerdt, T. J. H., Botell, R. E., & Wade, D. T. (2009). Writing SMART rehabilitation goals and achieving goal attainment scaling: a practical guide. *Clinical rehabilitation*, 23(4), 352–361.

- Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.
- Buhler, P. (2011). The exit interview. The goldmine of information. *Supervision* 72 (8). 11-13.
- Deery, S., Iverson, R., Walsh, J. (2002). Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39 (4), 472-496.
- de Moura, R. G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- Fletcher, C., & Williams, R. (1992). The route to performance management. *Personnel Management*, October, 42-47.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance: vzory testů a přijímacích rozhovorů: jak zvedat výkon týmu ...* Praha: Computer Press.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397–418.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.
- Hoganův osobnostní dotazník. Stručný přehled. (2012). Dostupné z: <http://www.asystems.cz/files/promomaterialy/hogan-hpi-a4-czech-5.11.pdf>, 6.4. 2012.
- Holman, D. J., & Wall, T. D. (2002). Work characteristics, learning-related outcomes, and strain: A test of competing direct effects, mediated, and moderated models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 283–301.
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.

- Chawla, D., Sondhi, N. (2011). Assessing the role of organizational and personal factors in predicting turn-over intentions: A case of school teachers and BPO employees. *Decision*, 38 (2), 5-33.
- Chen, Y. F. (2009). Job stress and performance: A study of police officers in central Taiwan. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), 1341–1356.
- Jamal, M. (2011). Job Stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational. Company: An Empirical Study in two Countries. *International Journal of Business and Social Science*. 20(2), 20-29.
- Jokl, M. (2002). *Zdravé obytné a pracovní prostředí*. Praha: Academia.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada.
- Kohoutek, R., & Štěpaník, J. (2000). *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM.
- Koubek, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde.
- Koubek, J. (2007a). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2007b). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Lambert, E. G., Hogan, L. N., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250.
- Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366–392.
- Livian, Y.-F., & Pražská, L. (1997). *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ.
- Loeb, M. (1986). *Noise and human efficiency*. Chichester, England: Wiley.

- Maertz Jr., C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059–1075.
- Mayerová, M., & Růžička, J. (1999). *Psychologie v ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Michalík, D., & Skřehot, P. (2010). *Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.
- Norman, K. (2005). Call centre work: characteristics, physical and psychosocial exposures, and health related outcomes. *Arbete och Hälsa*, 11, 1-58.
- Nový, I., & Surynek, A. (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Peterson, S. L. (2004). Toward a theoretical model of employee turnover: A human resource development perspective. *Human resource development review*, 3(3), 209–227.
- Rodný, T. (2012). Bochumský osobnostní dotazník. Dostupné z: <http://www.psychodiagnostika.cz/index.php?akce=rodny>, 6.4.2012.
- Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.
- Somaya, D., & Williamson, I. O. (2008). Rethinking the 'war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 29–34.
- Sprigg, C. A., Smith, P. R., Jackson, P. R. (2003). Psychosocial risk factors in call centres: An evaluation work of design and well-being. *Health and Safety Executive*, 1-81.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Sullivan, J. (1997). Post-exit interviews. Dostupné z <http://www.gatelyconsulting.com/PP15JS16.HTM>, 6.4.2012.
- Sundstrom, E., Town, J., P., Rice, R., T., Osborn, D. P., Brill, M. (1994). Office Noise, Satisfaction and Performance. *Environment and Behavior*, 26 (2), 195-222.
- Szalma, J. L., & Hancock, P. A. (2011). Noise effects on human performance: A meta-analytic synthesis. *Psychological bulletin*, 137(4), 682.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Thein, H. (2007). Kde je motivace, chybí fluktuace. *HRM*. 14-15.

Tomšík, M. et al. (1991). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.

Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing.

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada.

Wagnerová, I. (2005). *Řízení výkonnosti*. Brno: Marek Konečný.

Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada.

Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60–83.

Seznam grafických objektů

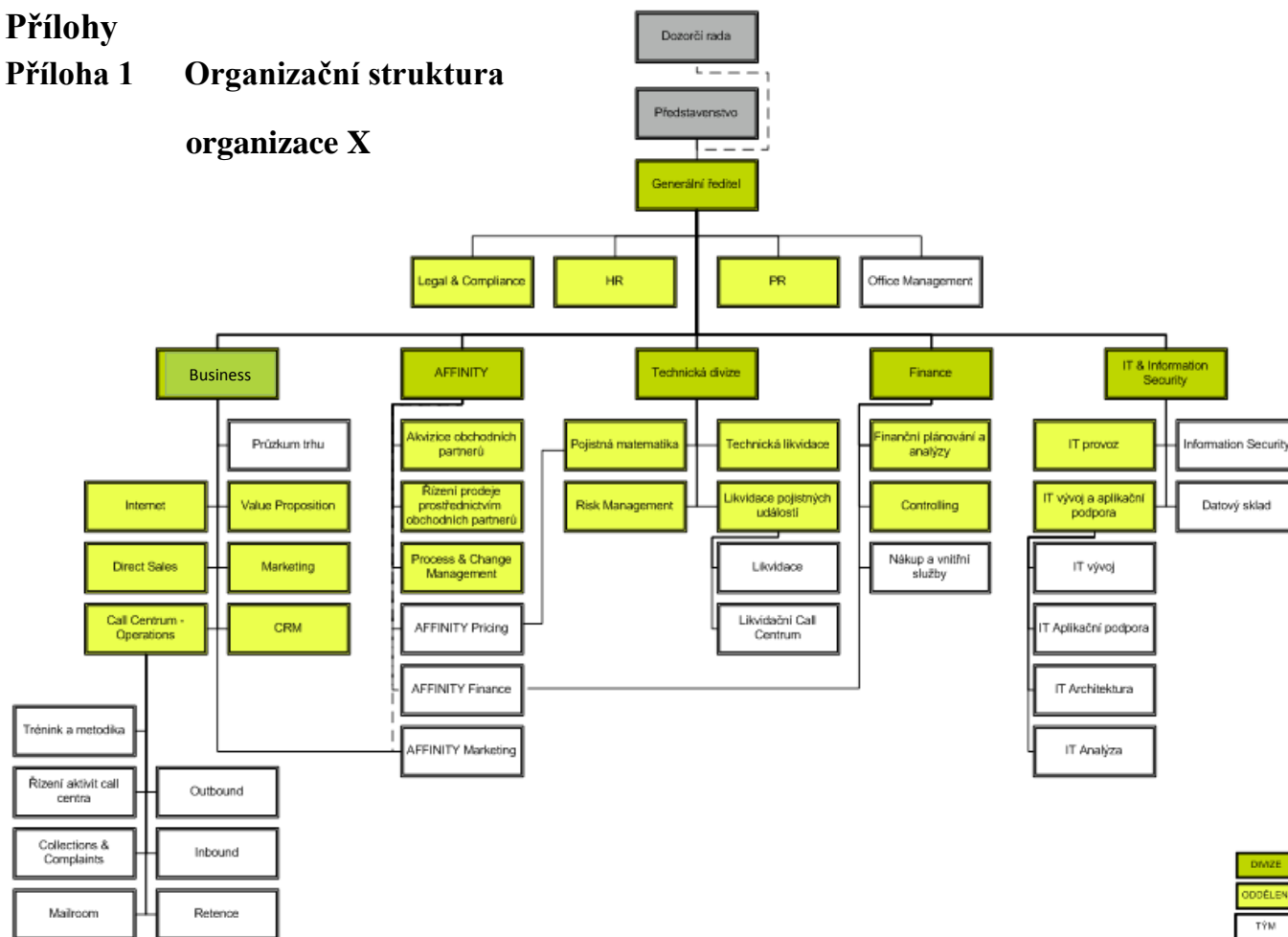
Graf 1 - Důležitost jednotlivých vstupů při predikci záměru zaměstnanců ve společnosti zůstat (vyjádřená v procenech). (Převzato z prezentace Employee Retention společnosti Assessment Systems, 2011).....	41
Graf 2 - Počet nástupů a odchodů pracovníků call centra organizace X v letech 2007 – 2011.....	56
Graf 3 - Celková míra roční fluktuace pracovníků call centra organizace X vyjádřená v procentech za období let 2007-2011.....	57
Graf 4 - Rozdělení pracovníků call centra organizace X dle věku (v procentech).....	91
Graf 5 - Vztah mezi věkem pracovníka a budoucí dobou trvání pracovního vztahu.....	94
Graf 6 - Vztah mezi délkou pracovního vztahu a budoucí délkou trvání pracovního poměru.....	94
Graf 7 - Vztah mezi pohlavím a délkou pracovního vztahu.....	96
Graf 8 - Vztah doby před ukončením pracovního poměru a plněním finančního cíle 3 měsíce před ukončením pracovního poměru.....	100
Graf 9 - Vztah doby před ukončením pracovního vztahu a pracovní výkonností měřenou pomocí ICR (parametr počtu zrušených smluv zákazníkem).....	100
Obr. 1 - Vzorec pro výpočet míry odchodu pracovníků z organizace (Armstrong, 2007, s.315).....	16
Obr. 2 - Faktory, které ovlivňují fluktuaci (Chawla, Sondhi, 2011, s. 14).....	20
Obr. 3 - Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje (Armstrong, 2007, s. 471).....	30
Obr. 4 - Model celkové odměny (Armstrong, 2007, s. 522).....	32
Obr. 5 - Maslowova teorie hierarchie potřeb, upraveno M. Tureckiovou (2007, s. 39).....	37
Obr. 6 - Velkoprostorová kancelář typu „cubicle“.....	48
Obr. 7 - Pracoviště pro 6 operátorů call centra.....	49
Obr. 8 - Možné příčiny fluktuace v organizaci X a návrhy řešení.....	64
Tab. 1 - Predikční schopnost metod výběru pracovníků (Dědina, Odcházal, 2007, s. 45).....	24

Tab. 2 - Přehled výhod získávání pracovníků podle druhu zdrojů, z jakých pocházejí (Vajner, 2007, in Borovičková, 2011, s. 47).....	27
Tab. 3 - Přehled nevýhod získávání pracovníků podle druhu zdrojů, z jakých pocházejí (Vajner, 2007, in Borovičková, 2011, s. 47).....	28
Tab. 4 - Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu (Armstrong & Baron, 2004, in Armstrong, 2007, s. 417).....	35
Tab. 5 - Finanční náklady související s mobilitou (Branham, 2004, in Borovičková, 2011, s.66).....	44
Tab. 6 - Důvody odchodu zaměstnance, uzavřené otázky.....	47
Tab. 7 - Výhody a nevýhody pracovišť typu open space. Upraveno dle Michalík & Skřehot, 2010.....	49
Tab. 8 - Celkový počet zaměstnanců organizace X v letech 2007-2010.....	55
Tab. 9 - Výsledky rozhovorů s 16 operátory call centra organizace X.....	76

Seznam příloh

Příloha 1 -	Organizační struktura organizace X.....	122
Příloha 2 -	Popis pracovní pozice Operátor call centra.....	123
Příloha 3 -	Seznam benefitů nabízených pracovníkům organizace X.....	124
Příloha 4 -	Otázky na operátory call centra.....	125
Příloha 5 -	Sycení jednotlivých kategorií otázkami na operátory call centra.....	128
Příloha 6 -	Odpovědi operátorů call centra na otázky z přílohy č. 4.....	129
Příloha 7 -	Otázky na pracovníky personálního útvaru.....	178
Příloha 8 -	Rozhovory s pracovníky personálního útvaru.....	180
Příloha 9 -	Žádost o zaslání dat adresovaná HR manažerce organizace X.....	193
Příloha CD -	Data ke kvantitativnímu výzkumu, list 1-4	

Přílohy
Příloha 1 Organizační struktura
organizace X



Příloha 2 Popis pracovní pozice Operátor call centra

Organizace X		
Popis pracovní pozice		
Název pracovní pozice	Operátor call centra	
Jméno zaměstnance		
Divize	Commercial	
Oddělení	Call centre	
Nadřazený pracovní pozice	Vedoucí týmu	
Band	1	
Osobní číslo		
Účel pracovní pozice		
Telefonický kontakt s (potenciálním) klientem, nabídka produktů organizace X.		
Priorita	Aktivity	%
1	Telefonický kontakt s (potenciálními) klienty (odchozí hovory) za účelem prodeje našich produktů	
2	Akvizice potenciálních klientů s cílem návrhu pojištění	
3	Analýza potřeb klienta, příprava produktové nabídky přímo na míru klientovi	
4	Prodej a sjednání pojistných smluv po telefonu	
5	Sestavení pojistné smlouvy	
	Prodej dalších produktů k PS (Up-sell a Cross-sell)	
6	Administrativa spojená s hovory a požadavky klientů	
7	Vyřizování e-mailové komunikace s klientem	
8	Zpracování front (přepřítanované hovory)	
Priorita	Klíčové odpovědnosti	
1	Zodpovědnost za plnění obchodního plánu	
2	Dodržování SLA	
3	Dodržování VPP a call scriptu	
Priorita	Klíčové ukazatele výkonnosti	
1	Zaplacené GWP, Paid total rate, % plnění plánu, ICR	
2	Produktivita (normy, TT), Kvalita (hovory, emaily)	
Kvalifikační požadavky	Obor	Úroveň
Vzdělání		úplné střední všeobecné
Praxe v oboru	prodej produktů / služeb	výhodou
Praxe s vedením podřízených		ne
Znalost cizích jazyků		ne
Práce na PC	MS office	standardní
Odborné znalosti	zkoušky ČAP	ano
Odborné kurzy a další vzdělání		
Schopnosti, dovednosti, vlastnosti	Komunikační, prezentační a argumentační dovednosti	vynikající
	Prodejní dovednosti	velmi dobré
	Orientace na zákazníka	velmi dobré
Ostatní		
Řidičské oprávnění		Ne
Připravenost cestovat mimo ČR		Ne

Příloha 3 Seznam benefitů nabízených pracovníkům organizace X

- 5 týdnů dovolené
- Příspěvek na stravu: 85Kč/den – příspěvek zaměstnavatele 55 %
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Sleva na soukromou lékařskou péči v centru Mediconet (sleva 50 %, 3 možné programy)
- Sleva na naše produkty (sleva 21 % na 3 smlouvy)
- Školení, tréninky, možnosti dalšího profesního rozvoje, Learning Zone
- Možnost studia anglického jazyka s příspěvkem zaměstnavatele
- Zvýhodněné bankovní produkty GE Money Bank
- Možnost odkupu použitých telefonů za symbolickou cenu
- Telefonní tarif s výraznou slevou pro kamarády a rodinné příslušníky
- 2 sick days
- Slevy u našich obchodních partnerů, např. u společnosti Husky; UniCredit Bank – výhodnější produkty (například hypotéka, půjčky, atd.); zvýhodněná taxislužba, aj.
- Masáže a fyzioterapie na pracovišti
- 50 % sleva na VacuShape v prostorách Wellness Golf Yacht

Příloha 4 Otázky na operátory call centra

Obecné:

1. Když se řekne call centrum co Vás jako první napadne? Co ještě?
2. Představte si, že jste ředitel této společnosti nebo manažer call centra. Co byste změnil, aby se pracovníkům call centra pracovalo lépe?
3. Z jakého důvodu, podle Vás, odchází operátoři z call centra této organizace tak rychle?
4. Pokud zmíní operátor plat, doptat se: Máte na mysli fixní část platu nebo incentivy?
5. Souhlasil/a byste se zvýšením cílů, kterých máte dosáhnout, kdyby Vám byl zvednut plat?
6. Pokud by operátor souhlasil se zvýšením cílů, doptat se: O kolik si myslíte, že by se Váš cíl, kterého máte dosáhnout, mohl ještě zvednout a o kolik byste za to chtěl vyšší plat?

Výběr zaměstnanců:

7. Zajímalo by mne, jak Vy, jako člověk, který má zkušenosti s prací v call centru, byste vybíral nové pracovníky. Podle čeho byste je vybíral?
8. Co je ještě pro pracovníka call centra důležité?
9. Jaké vlastnosti mít nemá?
10. Myslíte si, že by žena na mateřské dovolené mohla úspěšně vykonávat práci operátorky call centra v této organizaci?
11. Kteří zaměstnanci, podle Vás, zde vydrží pracovat nejdéle?
12. Na co se Vás při výběru neptali a měli se Vás na to zeptat?
13. Co Vám zapřeli při výběrovém řízení?
14. Co byste vzkázal lidem, kteří se sem hlásí na stejnou pozici, jakou tu zastáváte Vy?
15. Co byste vzkázal lidem, kteří vybírají operátory call centra pro tuto společnost?

Rozvoj zaměstnanců:

16. Je pro Vás důležitý osobní růst?
17. Kam byste chtěl/a vyrůst a za jak dlouho?
18. Chcete růst v této společnosti, nebo je to pro Vás přechodný můstek k jiné práci jinde?
19. V čem by Vám Vaše společnost mohla pomoci?
20. Co byste chtěl dělat za práci v call centru?
21. Víte jak toho dosáhnout?
22. Jak byste si představoval ideální podporu seshora? Jak ještě?
23. V čem se to od současné situace liší?
24. Co bylo pro Vás na počátku nejtěžší?
25. A co by muselo být jinak, aby to bylo lepší?

Pracovní podmínky:

26. Co Vás nejvíce motivuje pro Vaši práci? Co ještě?
27. Je něco, co by Vás motivovalo, ale zatím Vám to nebylo nabídnuto?
28. Jak se cítíte v práci během dne?
29. Jak se to mění s ubývajícím pracovní dobou?
30. Jak se obvykle cítíte na konci Vaší pracovní doby?
31. S jakým pocitem odcházíte domů?
32. S jakým pocitem byste chtěl odcházet domů?
33. Co pro to může Vaše společnost udělat?
34. Cítíte při Vaší práci nadměrnou zodpovědnost?

35. Pokud ano, můžete uvést příklad?
36. Kdo by za to měl být, podle Vás, zodpovědný?
37. Na škále 1 – 10, kde 1 značí zcela bez nadměrné zodpovědnosti a 10 maximální zodpovědnost byste dal jaké číslo?
38. Jaké číslo značící úzkost je pro Vás přijatelné?
39. Co ta čísla znamenají?
40. Cítíte při práci úzkost?
41. Na škále 1 – 10, kde 1 značí zcela bez úzkosti a 10 maximální úzkost, byste dal jaké číslo?
42. Jaké číslo značící úzkost je pro Vás přijatelné?
43. Co ta čísla znamenají?
44. Co tuto úzkost způsobuje?
45. Je něco z pracovních podmínek pro Vás nevyhovující? (Např.: světlo, sezení, stůl, hluk, pach, apod.?)
46. Pokud ano, co konkrétně a jak moc?

Obecné na závěr:

47. Z jakých důvodů v této společnosti setrváte (co Vás tu bude držet)?
48. A kvůli čemu byste odešel?
49. Co byste vzkázal Vaším nadřízeným?

Příloha 5 Sycení jednotlivých kategorií otázkami na operátory call centra

Otázka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Výběr zaměstnanců							1	1	1	1	1	1	1	1	1					1
Rozvoj zaměstnanců																1	1	1	1	1
Pracovní podmínky	1	1	1	1	1	1														
Jiné příčiny odchodu		1	1																	

Otázka	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Výběr zaměstnanců																	
Rozvoj zaměstnanců	1	1	1	1	1												
Pracovní podmínky					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jiné příčiny odchodu																	

Otázka	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	Celkem
Výběr zaměstnanců													10
Rozvoj zaměstnanců													10
Pracovní podmínky	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
Jiné příčiny odchodu										1	1	1	5

Příloha 6 Odpovědi operátorů call centra na otázky z přílohy 4

Operátor 1

1. Telefon, komunikace se zákazníkem, prodej, zákaznická péče, smlouva, tým.
2. Podával bych jim zavčas informace o nových produktech či akcích, někdy se to dozvídáme pozdě, chybí motivace týmu jako celku – největší demotivátor je ICR systém. Když nesplníš, tak padáš do bronzu a nemá smysl pro tebe dál plnit prodejní plán. Bylo by dobré mít třeba nějaké čtvrtletní odměny, tak 2 000 Kč i když člověk jeden parametr třeba jeden měsíc nesplnil.
3. Kvůli financím, administrativy je strašně hodně a není finančně dobrá.
4. Takže by to chtělo větší fix.
5. Nevím. Podle toho o kolik by byl větší plat a o kolik by se zvedly cíle.
6. Nevím.
7. Tón a barva hlasu, větší laťku co se týče modelovek, nedělat to výsledkovou metodou proč sem chce.
8. Vědomosti – práce s počítačem, chuť se učit (je tu hodně věcí co se musí na školení naučit).
9. Osobní sympatie, nemusí být hezoun, apod. Neměl by být introvert, kolegiální, nezakřiknutý.
10. Nevím, nedokážu říct.
11. Ti, kteří mají nějaký potenciál, cílevědomí, ti kdo si chtějí vydělat, motivovaní, dobře placení v poměru k práci. Lidé se závazkem.
12. Kolik bych si představoval plat – a mělo to padnout, aby zjistili, jaký mám cíle, požadavky.
13. Výši platu – dávali mylné informace, lhát o tomhle je hrozná chyba, říkali, že odměny jsou 6-30tisíc, ale je to 0-30, na některých pozicích je to dnes fakt nemožný.

Taky mluvili o zvyšování základu, říkali, že zvýší o 1 500 Kč, dnes to málokdo dostane, i když splní parametry. Slíbili, že doloží nějaká data, abychom věděli, jak na tom jsme v průběhu měsíce a nedodrželi to.
14. Aby nešli dělat něco, pro co nemají talent, nebo si myslí, že by je to nebavilo. Aby to nebyli lidé, co si sem jdou sednout za základ. Aby byli cílevědomí, realisti, aby si byli jistí, že tuhle práci chtějí dělat.

15. Aby mne přivzali k výběru. Vybírat s větší rozvahou už na 1. pohovoru je zkoušet z prodeje. Brát lidi s praxí na call centru, ale prodejním. Z call centra na průzkum trhu jsou nepoužitelní.
16. Ano.
17. Seniorská pozice, do 3 let, v této společnosti.
18. Nevím, uvidím.
19. V získání praxe, zajištění pracovního zázemí, finanční stálosti, prostor se vyvíjet, využívat můj potenciál.
20. Seniorská pozice.
21. Ano.
22. Upřímnost a cílená kritika mým směrem, aby mi pomáhali v růstu. Pochvala za odvedenou práci (slovní, finanční). Zájem o mne na této pozici.
23. Teď tam chybí to finanční ohodnocení, není tam práce se základem – abych věděl, že když něčeho dosáhnu, tak mi ten základ zvýší.
24. Nevnímám jsem to, že by tu něco bylo nejtěžší. Byl jsem hned od začátku mezi těmi lepšími. Takže jsem nenašel žádné negativum.
25. Asi tam vzniká finanční nejistota a pořád je tam možnost, že bych mohl dostat míň, než kolik si potřebuju vydělat.
26. Možnost dostat se výš, důvěra ze strany kolegů, pochvala za dobře odvedenou práci, peníze.
27. Zvýšení základu. V rámci motivace ze strany firmy jsem opravdu spokojený. Líbí se mi, že jsme si v rámci firmy rovni.
28. Dobře, mám rád, když mám hodně práce. Nevnímám to.
29. Nemění.
30. Pocit spokojenosti, příjemné únavy z dobře odvedené práce.
31. Tak jak je to teď, spokojenost, že mne někdo pochválil, že jsem něco pro někoho udělal, pocit, že jsem užitečný.
32. Že jsou za mnou nějaké výsledky vidět.
33. Nic mne nenapadá.
34. Ano.
35. Předávám hodně informací, kde ten, kdo je přijímá, je musí předat dál ve správné formě.
36. Z části já, z části team leader.
37. 6

38. 6

39. Mám vyšší odpovědnost, ale nedělá mi problém se s ní vypořádat, dělá mi to i dobře, že se s ní můžu vypořádat.

40. Minimální.

41. 1

42. 1

43. Nějakou minimální, občas, když někdo z mých kolegů nebo já udělá zbytečnou chybu.

44. To, co jsem říkal na předchozí otázku.

45. Ano.

46. Zvýšil bych počet sick days. Když je člověk nemocný, tak jeho výplata za příští měsíc je nicotná, protože mu zůstává plán, automaticky nesplní, spadne do bronzu, takže po 4 měsíce je po finanční stránce o dost níž, než se zase dostane do kategorie zlata. (Pozn. autora: „bronz“, „stříbro“, „zlato“ a „platina“ jsou různé kategorie incentivního systému. Při nesplnění finančního cíle se operátor propadá o 1 či více stupňů v incentivním systému. Dle výše o kolik finanční cíl nesplnil. Nahoru se však dostává postupně – každý měsíc maximálně o 1 stupeň).

47. Setrvám kvůli kolektivu, přístupu společnosti, práce mne baví.

48. Odešel bych, kdybych cítil, že není možnost růstu, kdyby mi nevyhovovala finanční stránka.

49. Ať pokračují tak jako do teď a ať vnímají požadavky svých podřízených. Protože pokud nebudou podřízení spokojení, tak nadřízení s tím pak už nic neudělá. Pak odchází lidi, když se jim nedostává odezvy.

Někteří operátoři byli fakt špatně vybraní! Zvýšil bych požadovanou kvalitu nastupujících zaměstnanců – aby měli závazky a tudíž i motivaci.

Odpolední směna do 20:00 se mi zdá dlouho. V případě některé práce je i osmi hodinová směna dost dlouhá. Svou práci bych dal tak do 18:30, do 19:00 maximálně.

Operátor 2

1. Volání, zmatek, hlučné prostředí, hodně lidí
2. Úprava pracovního prostředí – oddělené stoly.
3. Hodně změn, hlavně incentivní systém.
4. Fix.
5. Ano. O 60 000 Kč měsíčně.
6. O 2 000 Kč fix.
7. Na základě praxe v call centru, v pojišťovnictví, min. aby znal povinné ručení.
8. Odolnost vůči stresu, časová flexibilita, dobrá intonace hlasu, dobré vyjadřování.
9. Neměl by být zamlklý, přecitlivělý, agresivní, citově agresivní.
10. Ne. Je tu vysoká náročnost toho, že má dítě, je to riziková skupina z důvodu časové flexibility. Dítě může být nemocné, matka se o něj musí starat. Plán by musel plnit někdo jiný, pokrytí směn.
11. 20 – 30 let. Mladí, ambiciózní, potřebují praxi. Dobře motivovaní, kterým již byl poskytnut kariérní růst, a dobře si vydělávají.
12. Nic.
13. Nic.
14. Aby se připravili, že když si budou chtít vydělat slušné peníze, tak že to bude náročné a je to na dlouhou dobu.
15. Je třeba najít komunikativní lidi s praxí, kteří už vědí, do čeho jdou. Praxe!
16. Ano.
17. Na team leadera. Na klientské centrum. Práce s lidma. Cca za rok.
18. Ráda bych zůstala v této společnosti.
19. Školení na víc, co se týká komunikace s podřízenými. Zajímavé meetingy, náhled třeba na vedení společnosti. Školení mimo – manažerské dovednosti.
20. Team leadera.
21. Zlepšovat své výsledky, plnit cíle.
22. Kurzy.
23. Současná situace vyhovuje.
24. To, že mě klient odmítal.
25. Nic.
26. Peníze, incentive, spokojenost klienta, zpětná vazba od team leadera.
27. Ne.

28. Že nestíhám. Časový press. Má to velké výkyvy. Pořád jsem vyčerpanější a vyčerpanější (psychicky). Ani já ani lidi kolem nejsou spokojeni s incentivy.
29. Moc se to nemění. Ranní vyhovují, odpolední jsou dlouhé, 1 víkend v měsíci mne nezabije, je problém naplánovat si dovolenou.
30. Ke konci dne je to horší.
31. Veselá, protože jdu domů. Většinou odcházím spokojená.
32. Stejný.
33. Nic.
34. Ne.
35. Nemůžu.
36. Já.
37. 7
38. 9
39. 7 – mám zodpovědnou práci, někdy dělám nad rámec svých povinností, ale nevadí mi.
- 9 – vyšší pravomoce, vyšší zodpovědnost, víc úkolů v rámci mé pracovní pozice.
40. Ne.
41. 3
42. 5
43. 3 – občas nějaká situace mne rozhodí, ale jinak v pořádku.
- 5 – bylo by to moc stresující, nezvladatelné, že už na tuhle práci nemám, že je tam moc vypjatých situací.
44. Klienti.
45. Ano.
46. Uvítala bych větší prostor, svůj stůl bez přihrádek. Rychlejší počítač, to je asi nejvíce stresující.
47. Setrávám, protože už tady mám osobnější vztah k té společnosti, je tu dobrý kolektiv, práce mne baví.

48. Odešla bych jen kvůli financím.

49. Ať si uvědomí, jestli tu chtějí mít kvalitní lidi, kteří tu už mají nějaké zkušenosti v té firmě, tak ať se podívají na incentivy. Pokud nechtějí pořád nabírat nové lidi.

Je špatná aktuální situace, co se týče incentiv. Všichni si stěžují, pitvají to a je proto tady ještě víc vyčerpávající tady pracovat. Neřešíme jen klienty, ale i svoje výplaty.

Operátor 3

1. Velký život, skvělá parta, pořád se tam něco děje, je to hodně živočišný.
2. Chtěl bych víc komunikovat s těmi lidmi jako manažer call centra, představoval bych si, že to bude více interaktivní, více bych zjišťoval potřeby operátorů.
3. Změna odměňovacího systému. Změnilo se prostředí na call centru – ta komunikace v průběhu (po jejím zavedení) nebyla nejšťastnější.

Odešlo hodně z lidí servisu, protože nově musí prodávat a ti to samozřejmě neumí, a proto si tolik nevydělají.

4. Incentivy.
5. Asi bych zůstal. Záleží na reklamě.
6. Zvýšení by mohlo být o 50 000 Kč na měsíc. Incentivy navýšit o 5 000 Kč při splnění tohoto zvýšeného cíle.
7. Podle profesních zkušeností – zkušenost s pací v call centru.
8. Podle charakterových vlastností (pozitivní, týmový hráč, flexibilní – pružná reakce na změny, otevřený vůči změnám) podle finančního očekávání. Podle výběrového řízení – modelových situací.
9. Neměl by být negativní, nabourávač.
10. Ne, kvůli stresu.
11. Okolo 26 let. S chutí učit se novým věcem, ti, co ze změn dokáží vytěžit maximum, ti, co budou pracovití.
12. Neudělali se mnou modelovou situaci. Respektive byla na něco úplně jiného, než jak to pak bylo v reálu. Měla by být – „zkus mi to prodat“.
13. Popsali něco jiného, než jak to ve skutečnosti je. Při přechodu na jiné oddělení kladli podmínky, které zprvu neřekli. (Zvýšený fix, pokud bude dodržen prodejní plán).

14. Ať mají pevné nervy. Je to skvělá příležitost. Dá se tu naučit prodávat. Je to pro mladší, kteří chtějí získat praxi v pojišťovnictví. Mně to i hodně dalo.
15. Měli by se zaměřit spíše na to, proč skončil předchozí práci a co dělal. Nemyslím si, že je to pro lidi, kteří vydělávali větší peníze, nebo kteří nepracovali v práci tak intenzivně. Podívejte se na finanční očekávání a na motivaci.
16. Určitě.
17. Trenér, do roka.
18. Tady.
19. Možnost povýšení.
20. Trenéra.
21. Vynikajícími výsledky a prací navíc.
22. Přidělit mi za něco (třeba za nováčky) vyšší zodpovědnost.
23. Zjišťování potřeb i cílů operátora team leadrem.
24. Naučit se prodávat a znalost produktů.
25. Víc zpětné vazby od nadřízeného. Ta mi hodně chyběla na začátku.
26. Kariérní postup, plnit plán. Chtěl bych se stát nejlepším operátorem call centra.
27. Kariérní postup.
28. V poslední době se cítím výborně.
29. Uteče to.
30. Necítím úbytek energie.
31. Podle toho, jak splním plán.
32. S pocitem dobře odvedené práce.

33. Lepší komunikace ze strany vedení. Abychom se nedozvěděli něco, že se stalo, týden poté. Výsledky, aby se zasílaly každý den. To vadí některým kolegům, mně ne.

34. Ne.

35. Nic.

36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.

37. 7

38. 7

39. 7 – občas dělám práci, která není v mé kompetenci, ale dělám ji rád.

40. Ne

41. 1

42. 3

43. 1 – občas tam něco, když se něco nepovede.

3 – dlouhodobý pocit, že se mi práce nedaří a necítil bych žádnou podporu.

44. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 40.

45. Ano.

46. Mohl by být rychlejší systém.

47. Potřebuji získat další zkušenosti.

48. Kdyby nám rapidně snížili plat.

49. Vedení (manažerka call centra, HR) by měl získat zpětnou vazbu od operátorů.

Víc by měli zjistit, co operátoři potřebují. Komunikace s HR oddělením je teď na lepší úrovni. Dal bych víc one-to-one sezení operátor vs. team leader.

Je tu špatná komunikace těch informací, které jsou. Operátory už ta práce nebaví. Ti bývalí servisáci jsou hodně proklientsky zaměřený, prodej je tolik

nebaví. Prodejce zas nebaví dělat administrativu. Nejtěžší pro operátory je skloubit prodejní a servisní část dohromady.

Operátor 4

1. Práce na telefonu, hodně práce, stejná práce, pořád dokola.
2. Prostředí – barevnější, zajímavější, komplet celé call centrum. Odměňování – incentive. Zvýšila bych je.
3. Náplň práce (každodenní práce s lidma, klienti nejsou vždy příjemní, není to vždy jen o úsměvech), není to pro všechny příjemné, peníze (jinde za takové peníze nebudou muset tolik přemýšlet a tolik toho pro svou práci dělat).
4. Fix i incentive – fix zvýšit třeba po roce o 1500. Incentivy – podle splnění práce postupně navyšovat.
5. Ne.
6. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 5.
7. Podle zkušeností s prací na call centru, měl by být trošku svéráznější a výřečný.
8. Měl by být inteligentní.
9. Neměl by být tichý, vulgární, nebát se klientů, neměl by být samotářský.
10. Podle jejich zkušeností, aby to nedělali jen proto, že mají možnost to dělat, ale jinak určitě.
11. 18 – 35
12. Nic.
13. Skutečnou částku incentive. Bylo to moc nadnesené. Náplň práce mi neřekli úplně přesně. Slíbili jinou náplň práce (bylo nám řečeno, že budeme dělat příchozí hovory z 80 % a nakonec to bylo přesně naopak). Vadilo mi to zezáčátku docela dost, než jsem se smířila s tím, že to takhle bude fungovat. A incentive.
14. Silné nervy. Není to úplně jednoduchá práce, co se tu dělá. Musí být i tak výborní prodejci i na našem oddělení.
15. Ať ty uchazeče hlavně pořádně poslouchají, jak se vyjadřují do toho telefonu, jestli se umí vyjadřovat, nebo neumí. Protože každý mluví jinak osobně, než do telefonu.
16. Určitě.
17. Od teď za rok. Supervizor, trenér.
18. Tady.
19. Asi spíš sama si musím pomoci.

20. Supervizor, trenér.
21. Výsledkama v call centru.
22. Společný meetingy cca 1x za 2-3měsíce, nebo když se chystá nějaká promo akce s manažerkou call centra, s pracovníky HR, s marketingem.
23. Teď to není.
24. Náplň práce. Myslela jsem si, že budu dělat něco jiného.
25. Kdyby mne od začátku připravili na to, v čem ta pracovní náplň spočívá.
26. Peníze, svůj vlastní úspěch.
27. Vyšší pozice.
28. Ke konci pracovní doby je člověk unavenější, bolí ho hlava, oči, ten vzduch tady na call centru není úplně dobrý – spousta lidí, málo větrání. Vydeřchaný vzduch. Bylo by potřeba vyřešit hlavně ten vzduch.
29. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 28.
30. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 28.
31. Vyčerpaně. S tím, že jsem udělala něco, čeho si ta firma váží, co je pro tu firmu důležité.
32. Víc by si měla cenit toho, co pro tu firmu děláme.
33. Vyřešit ten vzduch na call centru.
34. Ne.
35. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
37. 3
38. 8
39. 3 – hrozí, že někdy uděláme velkou chybu

8 – nechtěla bych odpovídat za životy někoho jiného
40. Každý měsíc je to jiný.
41. Někdy 3, jindy 8. Jak jsou nastavené plány, jak klienti volají, nebo nevolají.
42. 3 – dlouhodobě, 5 – krátkodobě.
43. 3 – nějaká úzkost tam bude, ale bude šanci ji změnit. U 5 už je minimální šance ji změnit.

8 – 2 dny před koncem, kdy vím, že nemám splněno a že už to nejde moc změnit.
44. Nastavený plány.

- 45. Ano.
- 46. Stůl – je hrozně malinkej.
- 47. Kvůli kolektivu setrvávám. Kvůli náplni práce.
- 48. Kvůli penězům a kvůli lepší pozici.
- 49. Ať se někdy snaží vžít do naší kůže. Jak nám asi je tady na call centru.

A že sedět 8 hodin na telefonu není asi úplná sranda. Ať si uvědomí, že my jsme ti, kteří nosí firmě ty největší peníze.

Operátor 5

1. Práce, Organizace X, T-mobile - kteří mi občas volají.
2. Snažil bych se je udržet. Změnil bych systém ohodnocení. Zrušil bych ICR. Jsem za zrušenou smlouvu bitej dvakrát. Zrušit total rate nebo ICR. Zase jsem bitej dvakrát. Noví lidé by mohli být lepší.
3. Plat, pracovní doba.
4. Incentivy.
5. Nesouhlasil. Tento měsíc je to nereálně nastavené. Cíl je moc vysoko.
6. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 5.
7. Ne podle zkušeností, ale spíš podle modelovek, kapku bych to ztížil, nabírá se spíše nadbytek lidí vůči počtu kontaktů.
8. Komunikační dovednosti, slušný chování, chuť pracovat.
9. Nemá být hloupý, až moc sebevědomý, neměl by podvádět, neměl by mít zápis v trestním rejstříku pro podvod.
10. Nedokážu říct.
11. Ti, co nemají nabídky odjinud.
12. Ptali se asi na všechno důležité.
13. Víkend 1x za 3 měsíce mi řekli, ale teď chodím tak 2x měsíčně, když jdu o víkendu, tak mi řekli, že si můžu vybrat den, který chci mít volno, což z 80 % nejde. Bylo mi řečeno, že lidí, co sem volají je dost, ale taky to nebyla pravda.
14. Je to psychicky náročné – každý den musíš splnit, musíš splnit, musíš splnit, špatné incentivy, ale jinak je to tu dobrý. Je tu super na penzijko, že zaměstnavatel dává až 1 000 Kč, 2 sick days, 25 dní dovolené.
15. Nic.
16. Šel jsem sem, protože tady berou lidi bez praxe.
17. Tady kariérně růst nechci.
18. Beru to jako přestupní stanici.
19. Budu mít rok praxe.
20. Team leadera.
21. Podle mého se toho dosáhnout nedá. Neberou na to interní lidi.
22. Moc rozvoje tady nevidím.

23. Udělat kariérní žebříček – když splníš tohle, posuneš se tam a dostaneš vyšší fix.
24. Komunikace s lidmi.
25. Nic.
26. Peníze.
27. Peníze. Když budu plnit na 100 %, dostal bych třeba 12 000 Kč na dovolenou 1x za rok.
28. To záleží, na jaké klienty narazím, jak se vyspí spolupracovníci, jestli je pondělí nebo pátek. A hlavně podle toho, jak se daří během dne.
29. Mezi 12 a 15hod. je krize.
30. Těším se domů.
31. Konečně!
32. Že jsem dneska něco udělal, pro to, že budu milionář.
33. Dobře mi platit.
34. Ne.
35. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
37. 3
38. 7
39. 3 – prakticky žádná zodpovědnost (auta). Autům rozumím, domácnostem, nemovitostem.

7 – domácnost, přiměřená zodpovědnost.
40. Ne.
41. 1
42. 1
43. Při úzkosti se cítím zhrzený, naštvaný.
44. Že nedostanu žádný peníze.
45. Ano.
46. Hluk – od kolegů, open space mi nepříjde dobrý. Podle toho jak jsou moc hluční. Teď už mi to moc nevadí. Přímě v prostředí když jsem dělal, tak to bylo horší.
47. Protože potřebuju praxi.
48. Pokud bych odcházel, odešel bych kvůli pracovní době a penězům.

49. Udělal bych, že se musí volat třeba mezi 10 a 16hod., ale ať si přijde v kolik hodin mu to vyhovuje, nejdříve cca v 8:00. Zkrátil bych směny do 18:30, pak už to ani zákazníci řešit nechtějí.

Operátor 6

1. Kontaktování zákazníků, čekání na hovory, mluvení se zákazníkem.
2. Soutěživější atmosféru bych navodil. Aby bylo vidět on-line, kdo si jak vede. Aby bylo vidět, jak si kdo vede a jak se daří jednotlivým týmům – úplně transparentní systém.

Team leader by mohl udělat nějaký krátký meeting na začátku dne, kdy třeba jen na 10 minut se s námi sejde a nabudí ten tým. Aby neposílal jen maily na naše povzbuzení, ale aby promluvil před náma, aby to byl motivující proslov. Myslím si, že žádný z našich team leaderů není ten vůdčí typ.

Pokud je nějaký nový produkt, nebo se ten den nedaří, tak, aby i ten team leader vzal to sluchátko a něco prodal. Aby i ten tým viděl, že i tomu team leaderovi o to opravdu jde. A aby to nedělal každý den, ale třeba jen 1x za měsíc, třeba jen na hodinu.

Když ta uzavřená smlouva může být na team leadera napsaná, tak, aby za to dostal provizi, nebo pokud to nejde, tak to udělat motivační formou – že za něco rozdá, tj. ty svoje pojistky, do týmu – třeba může vyhlásit, kdo teď prodá první pojistku, tak druhou dostane ode mne zdarma.

Když je trochu mrtvo, tak aby zezadu třeba hrálo nějaké rádio.

Supervizor by měl víc komunikovat s team leadrem. Supervizor by měl být pravou rukou team leadera. Supervizor, často nedělá, to co má.

3. Změnil se incentivní bonusový systém. To mi osobně tolik nevadí. Psychicky to není úplně jednoduché. Chodí tam mladí lidi, a myslí si, že ty peníze tam půjdou vydělat lehce.
4. Zvýšil bych fix.
5. Vyšší cíle, vyšší plat, když to bude podpořeno větším množstvím kontaktů, proč ne.
6. Cca o 25 % vyšší cíl reálný je. Plat by se měl zvýšit na 20 000 hrubého fix.

7. Osobní první dojem, výrazný hlas, bez závažné vady řeči, komunikační schopnosti. Bylo by dobré, i kdyby měl už nějaké pracovní zkušenosti při práci s lidma.
8. Pozitivní, přátelský do kolektivu, ambiciózní lidi, kteří chtějí něčeho dosáhnout, chtějí si vydělat peníze, nejen pracovat za základní plat. Vzdělání je téměř jedno. Průbojný, akční. Sem tam flegmatik, aby ho něco nerozházelo. Psychicky odolnější. Optimálně od 20 do 35 let.
9. Neměl by být tichý, uzavřený, negativní nebo útěplý.
10. Nebyl bych úplně proti ženám na mateřské, ale muselo by se to nějak nastavit – kritéria, kdy mohou chodit, jak to nastavit, co mají splnit.
11. Odolní, kteří mají vidinu peněz, nemají přehnané závazky – ne 20 000 hypotéky měsíčně, nemají problém s komunikací.
12. Nedokážu odpovědět.
13. Nic.
14. Ať jsou to hlavně ženský, těch je tady málo! Jinak, hodně štěstí!
15. Aby vybírali víc pěkných ženských.
16. Určitě.
17. Nějaká vedoucí pozice, cca do 3 let bych rád pracoval na manažerské pozici (trenér, manažer call centra).
18. Tady. Rád bych se podílel na rozvoji firmy, která je v rozvoji a vývoji.
19. V nabírání zkušeností s produktama, financema, komunikaci s lidma, podle toho, kam by bylo možné se dostat.
20. Zajímala by mne práce na poloviční úvazek na trenéra a na poloviční prodávat.
21. Není tu pevně stanovený kariérní plán, tak nevím, jak toho přesně dosáhnout.
22. Větší komunikace s tím dotyčným, aspoň 1x za měsíc si s ním sednout zvlášť a rozklíčovat s ním, proč se mu nedaří, apod.

23. Zatím se to neděje.
24. Zatím nevím, kolik můžu čekat peněz za svou práci.
25. Potřeboval bych čitelnější odměňování – incentivní systém.
26. Peníze a možnosti kariéry. Ještě ale nevím jak a čeho dosáhnout.
27. Kariéra. Možnost volby, čeho by člověk mohl dosáhnout.
28. Docela dobře. Kolektiv je tu dobrý.
29. Záleží na tom, jak to ten den jde. To je hodně individuální. Po obědě je to nejhorší, to jsem hrozně unavený.
31. Unavený. Buď s dobrou náladou, nebo naopak.
32. Vždy s dobrou náladou a s tím, že se mi podařilo vydělat dobré peníze.
33. Aby tam byly ty motivační faktory, aby byla vidět i pomoc lidí seshora.
34. Ne.
35. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
37. 5
38. 5
39. 5 – nemusím se bát velkého finančního postihu, ale není to úplně bez zodpovědnosti.
40. Ani ne.
41. 3
42. 3
43. 3 – když se mi nedaří, tak mne to nebaví.
44. To, že se nedaří.
45. Ne.

46. Teda, občas vedro, otevřu okno.
47. Kariérní vize, vize peněz, když člověk bude dobrý.
48. Když toto nebude naplněné.
49. Aby nás více motivoval, povzbuzoval, více rozebíral s námi, proč se nedařilo. S každým z nás aspoň 1x za 14 dní. Komunikovat, motivovat. A chtělo by to agresivnější kariérní plán. Po tom roce, možná už dřív, to člověka přestane bavit, takže začne vydělávat méně, a pak odejde. Proto by bylo zajímavé jim tady nabídnout nějakou vyšší pozici. Po roce už ho nebaví jenom sedět na sluchátku.

Operátor 7

1. Vyrušování lidí, náročná práce, stres, psychický stres.
2. Odměny – incentivní systém. Nelíbí se mi, že plány se neupravují podle nemocí.
3. Není to práce pro každého, člověk musí být splachovací.
4. Incentivní systém – je potřeba dodržet strašné množství faktorů, abychom dosáhli těch incentiv, na které můžeme dosáhnout, ale to se nepodaří nikomu.
5. Ne.
6. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 5.
7. Zkušenost, pár modelovek, a zjistit jeho motivaci – ta by měla být peníze.
8. Měl by být výřečný, neměl by být tichý, ale spíš zdravě sebevědomý, trošku drzý, přiměřeně. A příjemný.
9. Nesebevědomý, vady řeči. Neměl by být uťáplej.
10. Psychicky ani časově by to asi nezvládla. Všeobecně bych řekl, že ne.
11. Nejprizpůsobivější (nejchytřejší), ti, co když odejdou z práce, tak to dokážou hodit za hlavu. Věk cca 20 – 30. Spíše ti lidé na této pozici začínají a doufají, že se dostanou někam výš.
12. Nic.
13. Za 3 pozdní příchody se strhává 500 Kč z platu. Takové drobnosti, řekněme. Peníze prezentovali úplně jinak. Hodně dobří si vydělají na incentivech 7 000 Kč, ti, co tu jsou rok, a každý měsíc plní, tak ti mají cca 20 000.
14. Aby dobře zvážili, jestli na to mají. Většina lidí očekává snažší práci za větší peníze.
15. Nic.
16. Určitě.
17. Chtěl bych uplatnit angličtinu, nějak se rozvíjet v jazycích.

18. Mohlo by to být i trvalejší tady.
19. V nasbírání praxe.
20. Práce trenéra by se mi líbila.
21. Vůbec. Ještě jsem neměl dost času se na to zaměřit.
22. Netuším.
23. Výuka jazyků – měl by to v pracovní době, pracovní, bylo by fajn se jazykově rozvíjet. Jinak to nějak tak funguje samo.
24. Bylo těžké zvyknout si, protože v jiných call centrech je ten systém jednodušší, věnovat se kvalitě hovorů.
25. Nedokážu odpovědět.
26. Peníze. Jenom peníze.
27. Lepší pozice. Výuka jazyků v práci – myslím, že by to ocenilo víc lidí. V moderní době je to už potřeba.
28. Mění se to hodně.
29. Do oběda to uteče rychle, poslední 2 hodiny se strašně vlečou. Nezastižení klienti, když se obvolávají, tak je to třeba 60 hovorů za 10 minut, je z toho minimální procento uzavřených pojistek. Těch 10 minut připadá člověku jako věčnost.
30. To záleží na tom, jestli jsem si splnil plán.
31. To samé.
32. S dobrým.
33. Nevracet mne na ty horší kontakty za to, že jsem nemocnej.
34. Ne.
35. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.

37. 2

38. 5

39. 2 – většinu času nadměrnou zodpovědnost necítím. Všeobecně spíš cítím zodpovědnost, abych ty lidi neklamal, atd.

5 – kdybych měl na starost někoho – nějakého kolegu.

40. Někdy.

41. 5

42. 5

43. 5 – v závislosti na plnění plánu.

44. Stres z toho, že nesplním, úzkost z toho, že budou malý peníze, když jsem nemocný.

45. Ne. Ale občas jsou kolegové hrozně hluční a otravní (nevhodné vtipy).

46. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 45.

47. Už jsem si zvyknul, jsem poměrně spokojený.

48. Důvod by byl, že kvůli zdraví bych nebyl schopen plnit plány a budoucí spolupráce by nebyla možná.

49. Víc peněz pro operátory. Někteří výborní operátoři odchází kvůli penězům. Je těžké plnit svůj plán, pokud je člověk někdy nemocný. Byl bych rád, kdyby mne nevraceli na ty horší kontakty za to, že jsem nemocnej. Na těch dobrých kontaktech je to fakt zábava. Ten rozdíl je tam opravdu veliký, nejen co do potenciálu, zda ten prodej pojistky vyjde, ale i do pocitu operátora.

Operátor 8

1. Hodně lidí, špatný vzduch, hluk, spousta srandy.
2. Pracovní dobu, myslím, že lidi (pracovníci) by přivítali pracovní dobu víc od rána a končili dřív.

Změnil bych přístup k IT oddělení a dupal bych pro ni, aby dělali pro operátory lepší systémové změny. S IT oddělením máme největší příkoří, protože od nich chceme nějaké změny a oni tvrdí, že to nejde, že je to moc složité.

Např.: často se nedovoláme tomu člověku, kterému voláme. Když to třeba zvedne jeho manželka, tak do programu, který nám vytáčí čísla, není možné zadat, že to zvedl někdo jiný. Je možné zadat jen „Nemá čas“. Obecně bychom uvítali, kdybychom tam mohli vkládat poznámky.

3. Lidem bylo sáhnuto na fix, dříve měli o 10 000 Kč hrubého víc. Byl zavedený projekt NECC – podle něj nejsou operátoři schopní si vydělat tolik, jako ve starém systému. Navíc došlo k určitým změnám, kdy se z některých lidí stali administrativní pracovníci, jsou jim nařizovány přesčasy. Z prodejců se stali servisáci, to ti lidi nepřekousli a proto odešli.
4. Incentivy nejsou nastavené špatně, stačilo by zvednout fix o 3 000 Kč hrubého.
5. Ne.
6. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 5.
7. Podle přirozené inteligence (čím vyšší, tím lepší), lidi, který se nenechají klientem rozhodit, flegmatici, pohodoví.
8. Klidná povaha. Měl by být extrovertní a musí ho bavit komunikace s lidmi.
Na věku nezáleží.
9. Vznětlivý, hloupý, tichý.
10. Vzhledem k dítěti ne. Je to stresový zaměstnání a myslím si, že by to vůbec nepřispívalo k rozvoji toho prcka.
11. Lidi s tahem na bránu, ti, kteří si jsou touto prací schopní vydělat jako průměrný měsíčně, tj. 40 000 čistého měsíčně. Mají super komunikativní vlastnosti, přesvědčovací schopnosti, lidi schopní vydělat na určitých kampaních.
12. Nedokážu zhodnotit.
13. Nezapřeli nic, ale neřekli všechno. Třeba, nám bylo řečeno, že nejhorší prodejce si vydělá 10 000 Kč na provizích měsíčně, což nebyla pravda a že plány na tým, měsíčně jsou sestavovány tak, aby se daly plnit. A to nebývá vždy pravidlem.

14. Hodně štěstí! Občas je důležitý mít štěstí.
15. Aby nebrali každého, ale myslím si, že výběr je poměrně zodpovědný.
Ať naberou více holek! I klienti radši mluví s ženskou.
16. Určitě, pro koho ne.
17. Rád bych dělal na likvidačním oddělení.
18. Zatím tomu dávám šanci.
19. Máme šanci naučit se nové dovednosti, myslím, že lidi z tréninkového oddělení by se nám mohli víc věnovat „jeden na jednoho“. Teď se věnují jen nováčkům, ale už se nevěnují nám. Myslím si, že je co zlepšovat na naší komunikaci.
20. Terénní pracovník – likvidátor v terénu.
21. Zatím jsem to nezjišťoval, ale asi tuším.
22. „Jeden na jednoho“ v rámci tréninku.
23. Nevím, motivační metody našeho team leadera se mi líbí.
24. Dostat se do toho. Byl jsem nervózní, že volám cizím lidem, měl jsem divný pocit v žaludku, když jsem měl někomu volat. Teď už je to v pohodě.
25. Nic.
26. Incentivní systém a náš team leader.
27. Kariérní postup.
28. Cítím se dobře.
29. Po obědě se mi chce spát.
30. Záleží na kontaktech.
31. Bez odpovědi.
32. S radostí.
33. Nevím, asi nic.
34. Ne.
35. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
37. 3
38. 10
39. 3 – když něco zkazím, tak se toho moc nestane, ale budu na tom bitej.
10 – mít na starosti tým, jeho plnění, celkově veškerou administrativu spojenou s uzavíráním pojistek a dalších věcí.
40. Ne.
41. 1

42. 1.
43. 1 – žádná úzkost.
44. Nic.
45. Ano.
46. Hluk – vadí mi, že neslyším klienta. Občas.
47. Setrvám kvůli tomu, že se uváděl v provoz NECC, zajímá mne, jak se to bude vyvíjet dál. Zatím jsem spokojený.
48. Odešel bych, kdybych dostal zajímavější nabídku, protože tato práce mne nenaplňuje tak, jak bych chtěl. Byla by to mnohem víc nestereotypní práce.
49. Aby vyhodili člověka, který nám dělá měsíční plány. (Bráno s nadsázkou).
Nejtěžší je splnit plán. Protože je nastavený hodně vysoko. Starý kontakty jsou úplně k ničemu. Plán by měl být nastavený podle toho, jaké se volají kontakty.
A chtělo by to více ranních směn.

Operátor 9

1. Telefony, otravovat lidi, telefonování.
2. Přestal bych tlačit na dodržování kdejakých blbostí, které jsou mnohdy zbytečný, (dodržování směrnic a spíše zdržují) podmínkou by byly nějaké nastavené výsledky.
Dal bych všem rychlejší počítače.
3. Finanční podmínky – incentive – i když splní plán, tak se nedokáže dostat na slušný incentive. Ovlivňují to ICR. Často se stane, že 12. den dojde motivace. Když naroste ICR, tak už se to do konce měsíce nezlepší, dodržování směrnic.
4. Incentivy.
5. Souhlasil bych se zvýšením platu bez zvýšení cílů. Cíle už jsou moc našponovaný.
6. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 5.
7. Podle jejich úspěchů, zkušeností. Ať to zkusí, když chce.
8. Aby byl v pohodě, byl spokojený, měl dobré podmínky pro práci, nebyl omezen příkazama, zákazama a platem. Věk není důležitý. Mladí mají více elánu, větší nasazení, ale zkušenosti neuškodí, spíše naopak.
9. To nevím.
10. Pokud to bude chtít zkusit....
11. Ti, kteří si vydělají dost peněz.
12. Nic.
13. Možná budoucnost této firmy, jak se bude vyvíjet. Během 2 – 3 měsíců přibylo spousta ukazatelů.
14. Hodně štěstí!
15. Bez odpovědi.
16. Ne.
17. Operátor call centra.
18. Nechci růst. Chci dělat tady, operátora call centra.
19. Větší volnost podmíněná výsledkama. Rád si dělám práci podle svého.
20. Operátor call centra.
21. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 20.
22. To, co jsem odpovídal na otázku 19.
23. Teď se musí kdejaká směrnice dodržovat. I když to akorát zdržuje.

24. Naučit se aplikace.
25. Bez odpovědi.
26. Nic.
27. Ne.
28. Mění se to k lepšímu, ale s prací to nemá co dělat.
29. Nemění.
30. Spokojený.
31. Pocity nemám. Příjemný pocit, když se ty prodeje podařily ten den.
32. Bez odpovědi. (pokrčení ramen)
33. Nežádám, aby pro to něco dělala.
34. Ne.
35. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
37. 1.
38. Nehodnotil bych to.
39. Necítím a nechci cítit žádnou nadměrnou zodpovědnost.
40. Ne.
41. 1
42. 1
43. Nechci žádnou úzkost z práce.
44. Nic.
45. Ano.
46. Počítač absolutně nevyhovuje, je strašně pomalý, včetně monitoru (je příliš malý, preferoval bych širokoúhlý), světlo.
47. Abych si nemusel hledat novou práci.
48. Kvůli tomu, že mi ta práce leze na nervy – tedy podmínky – tabulkování.
49. Ať se uklidní a ať se chovají jak lidi. Občas, když není podle jejich, tak jsou až arogantní. Já se nenechám ale rozhodit tím, že má někdo špatnou náladu.
Team leader a podobně nemají zkušenosti, neumí jednat s lidmi, neslyší, nejsou diplomatičtí, když jde do úzkých. Pracovní doba, ta je nesmyslně do 20:00.
Team leader se nesnaží najít kompromis při řešení situace. Všechno bude podle ní. Ne vždy je pružná tak, jak má být.

Operátor 10

1. Telefon, kolegové, náš tem leader, práce
2. Incentivní systém. Líbil se mi ten starej, byl jednoduchý, přehledný. Lépe bych je motivoval.

V polovině měsíce zjistím, že třeba nesplním ICR a tím jsem na kvartál odrovnanej. Pak ať už se snažím sebelíp, tak už vím, že zůstanu v tom bronzu. To samé je to s tím plněním. Nebo mám třeba krátkodobou nemoc, třeba jen 2 dny a pak už se to dá jen velmi obtížně dohnat.

3. Reakce na změnu.
4. Incentivy.
5. Ano, ale je třeba mít k tomu potřebné kontakty. Záleželo by to podle toho, na koho by to cílilo. Zjednodušil bych systém odměňování. Nemáme reporty na denní bázi.
6. To nedokážu říct.
7. Podle zkušeností, referencí, schopností – schopnost komunikovat, paměť, pozitivní člověk, aby vypadal zdravě, aby nebyl nemocný.
8. Aby měl kvalitní pomůcky, počítač, monitor, kafe, dobrý kolektiv, kvalitní kontakty, dobrého vedoucího, schopného. Věk není důležitý – pokud projde sítím kritérií. Větší škála je podle mne lepší. Kolegové různého věku nás zase můžou naučit něco jiného. Měl by mít energii po tom telefonu.
9. Vulgární, vady řeči, opak toho, proč si ho vybrat.
10. Ženy na mateřské – proč ne, kdyby měla ta firma školky, tak by nemusela pracovat ani na poloviční úvazek, ale klidně na celý, pokud to zákon umožňuje.
11. Ti, kteří jsou tady spokojení.
12. Nepamatuji se.
13. Nic. Tehdy tady ty peníze byly ještě reálné.
14. Nevím.
15. Nevím.
16. Ano.
17. Posunout se, zkusit team leadera, čím dříve tím lépe.
18. Tady.
19. V dalším uplatnění v budoucnu, aby se člověk pak lépe prodal.

20. Team leader nebo manažer call centra.
21. Asi ano.
22. Aby byl nastavený ten růst, bylo jasně dané, co se musí splnit. Na team leadera nedávají lidi z této firmy. Růst tady, ale nějakým způsobem nastavený je.
23. Lépe nastavit ten kariérní růst.
24. Nic.
25. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 24.
26. Peníze. Proto do ní chodím. Přátelský kolektiv.
27. Auto.
28. Jak kdy.
29. Na to má vliv jak jsem se vyspal, situace doma, jestli mám kontakty, naštvaný klient. Jednou se těším na oběd, pak adrenalin, že třeba ve 16 hod. mám uzavřít velkou pojistku, ta se povede... nálada se mění.
30. Dobře.
31. Když se mám na co těšit, nebo když se mi daří v práci, tak s dobrým. Když ne tak se špatným. Pak se snažím na to v práci zapomenout.
32. S tím, že se dařilo.
33. Nevím.
34. Úměrně tomu co dělám.
35. Ne.
36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 35.
37. 5
38. 5
39. 5 – průměr. Neumím si pod tím číslem nic představit.
40. Ne.
41. 1
42. Nedovedu si představit míru úzkosti.
43. Neumím si pod tím číslem nic představit.
44. Nic.
45. Ne, podmínky jsou v pořádku.
46. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 45.
47. Pořád je to pro mne dobrá praxe.
48. Pokud bude dobrý kolektiv a budou se tu dát vydělat peníze, tak tady asi zůstanu.

49. Ať nám plošně přidají. Nejtěžší je smířit se s tím novým neprůhledným, odměňovacím systémem.

Operátor 11

1. Sluchátka, počítač, prodej, klient, data, cena.
2. Změnila bych nastavení systému NECC – ICR do toho hodně vstupuje, hodně nás to ovlivňuje, hodně nám to snižuje peníze a nemůžeme to nijak ovlivnit. Ne tolik, jak bych chtěla. Pak už to ovlivňuje jiné oddělení, ale bičování jsme za to my.
3. Změna odměňování – snížení základu.
4. Fix.
5. Ano.
6. Maximálně o 50 000 Kč. Zvednout fix o 5 000 Kč, incentive bych nechala. Podmínka, budou kvalitní kontakty.
7. Podle přístupu ke klientovi, prohlídla bych si životopis. Měl by být veselý, příjemný, a aby byl seriózní při mluvení s klienty. Zkušenosti s prací v call centru.
8. Jak argumentuje, vyzkoušet si lidi v tom hovoru.
9. Neměl by si brát osobně, jak si k němu klienti chovají, neměl by být vulgární.
10. Asi na poloviční úvazek ano.
11. Přizpůsobivý, má hodně zkušeností, ví jak na lidi, i při změně systému si umí udržet své peníze. Je hodně profesionální u těch hovorů. Je veselý.
12. Nic.
13. Že bude nový systém – NECC. Že bude reorganizace call centra nám neřekli. Řekli mi, že někdo jiný bude můj nadřízený, ale je možné, že to v té době nevěděli, protože po změnách lidi postoupili na jiné pozice.
14. Jsem tady spokojená, ať sem jdou a že musí pořádně makat, aby ty peníze měli. Ty peníze tady nejsou zadarmo jako v jiných call centrech.
15. Že vybírají dobře.
16. Určitě.
17. Chci dělat časem v jiném odvětví.
18. Chtěla bych mít svou vlastní firmu.
19. Ve zkušenostech a praxi.
20. Team leadera.
21. Věděla bych.

22. Chtěla bych více informací o tom, jak se dostat na pozici team leadera. Školení jak vést tým. Kurzy práce na počítači. Vyšší plat.
23. Nic z toho nemám.
24. Asi naučit se s programem. Myslím si, že školení nebylo dostatečné. Některé věci, to chtělo více dopodrobna. Ale teď je to změněné. Ale myslím si, že i tak je stále na stejné úrovni, podle toho, jak to vidím u nových lidí kolem sebe.
25. Malé bonusy jsou asi největší problém. Vedlo by to k většímu počtu uzavření pojistek od začátku. Chtělo by to více hovorů nanečisto. Čekala jsem, že budu mít skripta, ale tady žádná nejsou. To nováčci nečekají. Bylo by dobré, kdyby se team leader aspoň přišel podívat, jak nám to jde – u nováčků – v ten první měsíc. Protože pak chodí za svými kolegy a ovlivňují tím jejich práci.
26. Peníze. Abych si tu práci udržela.
27. Víc peněz. Spíše mne demotivují každý měsíc s tím jejich plánem.
28. Dobře.
29. Odpolední kontakty jsou horší, lidi jsou protivnější. Je to otravnější.
30. S dobrou náladou, že jdu domů. Po odpolední se těším, že si lehnu do postele. Po ranní je to lepší. Záleží na tom dni, jak dobře to šlo.
31. Jsem spokojená.
32. Se stejným.
33. Firma to nezmění.
34. Ano.
35. S osobními údaji klientů. Nepřijde mi to úplně dobře chráněné.
36. To nevím.
37. 4
38. 5
39. 4 – jen jen ohledně dat těch klientů
5 – jen můžou po nás chtít více zodpovědnosti, ale měli by tomu přizpůsobit systémy.
40. Ne
41. 1
42. 2
43. 2 – třeba, kdyby se změnil nadřízený a trošku mi ten nový neseděl.
44. Momentálně nic.
45. Ne.

46. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 45.

47. Peníze.

48. Když by mi radikálně šáhli na peníze a kdyby mi nevyhovoval nadřízený.

49. Team leadrovi bych vzkázala, že jsem spokojená, nemám žádné výhrady.

Přála bych si, ale aby nás trochu víc poslouchali a dali na naše názory. To platí i pro manažerku call centra.

Trenérům – aby trochu víc propracovali to školení.

Celkově – momentálně je pro mne nejtěžší plnění plánu a zároveň zkoordinování s ICR a všech těch faktorů, které nám ovlivňují plat. Odpolední směny bych posunula od 10:30 do 19:00.

Operátor 12

1. Sluchátka, bolení v krku, suchý vzduch, stres, když to dobře dopadne, tak i prachy.
2. Pracovní dobu – volat databáze od 10 do 17, web sale kontakty do 19 hod., vynechat víkendy pro databáze, web sale kontakty na víkend – 1 člověk stačí, aby obvolal to nejdůležitější.
Odměňování – fix nastavit na průměr v call centru, průhledný, kontrolovatelný incentivní systém.
Zrušit „kytičky“ (tj. 6 operátorů u jednoho stolu rozděleného paravany, pozn. autora), zavést stoly v řadách jako ve škole, zvednout protihlukové paravany.
3. Kvůli změnám v incentivním systému. Snížili jim fix a člověk si podle nového incentivního systému nemůže ověřit, jestli dostal zapláceno za to, co sjednal.
4. Fix i incentivy.
5. Ne.
6. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 5.
7. Komunikační dovednosti, všeobecný rozhled o pojišťovnictví (vzdělání v ekonomice), týmoví hráči, umět na počítači. Čerstvě po škole, bez závazků.
8. Dravec, prodejní typ, nemůže se stydět, extrovert, zdravě sebevědomý, trpělivý.
9. Individualisti, netrpělivý, neměl by mít přehnaná očekávání, neměl by být introvert.
10. Na zkrácený úvazek proč ne.
11. Splachovací, trpělivý, který si zachová zdravý rozum. Starší zaměstnanci můžou být mnohem víc loajální a mnohem víc zodpovědní.
12. Neptali se mne na návyky, jaký mám z předchozího zaměstnání. Ten kandidát by pak neměl mít přehnaná očekávání. Jde o počítače – rychlost počítačů, software – ten v organizaci X je zastaralejší.
13. Neříkali, že během své přestávky v práci nelze používat soukromý mobil, internet na svém pracovním místě, apod. Nevím, proč to tak je. Systém odměňování. Neřekli nám, že provize jsou až po určité době a za splnění určitých parametrů. Slíbili propracovaný systém úvodního školení. Ten je hrozně povrchní, nejde do hloubky znalosti systému, ani produktu. Po 10 dnech je hozen do vody. Aby ten člověk věděl o všem, co je tady možné prodávat a to

tedy do hloubky. Bylo nám řečeno, že funguje systém koučování nováčků, ale není to tak. Představoval bych si to tak, že minimálně 1 den by nováček telefonoval a ten zkušenější kolega by s ním celý 1 den seděl na všech hovorech a koučoval ho.

14. Aby neměli přehnaná očekávání a aby se podívali jak fungují call centra, aby měli aspoň nějakou povšechní představu. Počítejte s tím, že práce na call centru vyžaduje určitou disciplínu.
15. Aby jim nelhali a nevzbuzovali v nich přehnaná očekávání ohledně platu.
16. Ano.
17. Na pozici team leadera, pak na pozici manažerky call centra. Po roce praxe by se člověk mohl ucházet o pozici team leadra.
18. Tady.
19. Pomoc v tréninku práce s lidmi – jak vést, motivovat, prostě, jak jim šéfovat.
20. Team leadera, managera call centra.
21. Výsledkama a přihlásit se do výběrového řízení.
22. Jazykový kurzy, stáže v jiných odděleních firmy a v jiných call centrech mateřské společnosti, pozitivní finanční motivaci.
23. Nevím o tom, že by toto teď bylo možné.
24. Kulturní šok. Tady se všichni znají.
25. Udělat seznamovací party.
26. Peníze. Kolektiv, uznalej vedoucí.
27. Lépe nastavené soutěže motivační. Vyhráli ti, co nesplňovali kritéria, která mají plnit za měsíc. Rozdělení pracovní doby – 60/40. Aby na začátku dne, kdy je čerstvej, prodával a pak dělal administrativní věci.
28. Dobře.
29. Určitě mění. Člověk ke konci dne otupí a přestane ho to bavit.
30. Podle toho, jestli splním plán a udržím ICR.
31. To je různý.
32. Nevím, jak odpovědět.
33. Nic.
34. Ne.
35. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
37. 4

38. 6

39. 4 – práce za někoho jiného dělám maximálně za své kolegy – když už nemá možnost tu chybu napravit.

6 – dělat věci za někoho jiného jen do určité míry, jinak mám pocit, že tu jeho pozici mohu vykonávat sám.

40. Ne.

41. 1

42. 3

43. 3 – ještě mi stojí se za to nervovat (za tu práci).

44. Teď nic.

45. Ano.

46. Hluk, vzduchotechnika. Je tu strašně prašné prostředí. Nedochází k úklidu pracovních míst – neumyté stoly, klávesnice, monitory.

47. To co se po mně chce, je adekvátní odměně.

48. Odejdu, až to vyhodnotím obráceně.

49. Víc nadhledu. Prodeje nejsou všechno. Udržet všechny výkonnostní parametry je velmi obtížné. Protože se často stane, že jeden jde proti druhému. Např. prodejní plán. Je třeba prodávat, ale pokud budu mít určitý počet ICR, tak mi seberou polovinu z toho, co jsem už prodal.

Total rate – chtějí procentuální velikou úspěšnost versus počet hovorů, to nejde skloubit.

Když poznám, že zákazník nemá zájem, nechce to, ale musím v hovoru se doptávat, abych vyhověl struktuře, kterou po mně firma chce. Bere mi to čas pro další případný prodej. Vadí mi plánování směn, pak je problém to změnit. Musí to řešit nějakou fiktivní nemocí, nebo něčím takovým.

Operátor 13

1. Lidi, kteří jsou věčně na telefonu a jsou věčně nervózní (operátoři) a instituci, která řeší požadavky klientů. Ze strany klienta – že může vynadat pracovníkům call centra.
2. Prostředí – víc osobnější bych ho udělala – aby si uzpůsobili ten svůj chlívček podle sebe. Aby se ti lidé mezi sebou lépe znali. Vyvíjeli nějakou společnou aktivitu po pracovní době. Systém odměňování – preferují se lidi, kteří nepracují na 100 %. Tím míním, že ti, kdo dělají administrativu nebo berou víc servisních požadavků, jsou na systému odměňování bití. Protože, když vezme servisní požadavek, ale pak je z toho ICR, tak mu to uškodí.
3. Z důvodu špatného odměňování.
4. Incentivy.
5. Ano.
6. O 50 % zvednout cíl by ještě šlo, když je velký počet hovorů, jako byl v listopadu. O 20 % plat hrubého fix.
7. Podle komunikačních schopností, podle znalostí (aby už při výběru už by věděl, co je pojišťovnictví např. povinné ručení). Na základě psychologických testů – měl by být asertivní, nekonfliktní.
8. Asertivita, preciznost práce, ochota spolupracovat s ostatními kolegy, časová flexibilita, komunikační dovednosti.
9. Neměl by být agresivní, konfliktní typ, neměl by dělat tu práci jen pro peníze, ale že ho ta práce baví.
10. To nedokážu posoudit.
11. Se závazky, splachovací lidé.
12. Ptali se mne na všechno.
13. Nic.
14. Držte se! (Abyste se s toho nesesypali). Tuhle práci nemůže dělat introvert, ale spíš exhibicionista. Je to psychicky náročné
15. Aby nevybírali jen podle obličeje a jen podle toho, jestli je jim ten člověk sympatický nebo ne.
16. Ano.
17. Team leadera, za rok.
18. Tady.

19. S nějakým programem manažerských dovedností. Ani přesně nevíme, co dělají naši nadřízení, bylo by dobré, kdyby nám to trochu zpřístupnili.
20. Team leadera, supervizora.
21. Vím.
22. Aby nám umožnili projít znovu tu komunikaci s klientem. Tím míním znovu absolvovat školení na komunikaci s klientem. Uvítala bych i školení na procesy, produkty.
23. Už si neuvědomujeme, proč to takhle děláme. Neznáme hloubku toho problému. Chtělo by to oživit, jako to bylo na začátku.
24. Komunikace s klientem.
25. Nic, co by firma mohla udělat lépe.
26. Peníze. Možnost, že za určitých podmínek si můžu vydělat hodně peněz. Přátelský kolektiv. Pocit důležitosti.
27. Není věc, která by mi tu chyběla.
28. Během dne se cítím dobře.
29. Na počátku pracovní doby se cítím dobře.
30. Ke konci nervozita, že buď nestíhám, nebo už se nechci do ničeho dalšího pouštět.
31. Dobrý.
32. S dobrým, ale bez té nervozity.
33. Nic mne nenapadá.
34. Ne.
35. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
37. 4
38. 6
39. 4 – musím být zodpovědná za svou práci, ale netlačí se, abychom pocítovali následky třeba v odměňování.
6 – nést následky špatných rozhodnutí.
40. Někdy trochu.
41. 5
42. 7
43. 5 – běžně necítím, ale při hodně nepříjemných situacích se necítím úplně dobře.

7 – už by to byla práce pod hodně velkým tlakem. Stres ve mne vyvolává úzkost. Při vyšší trvalé práci pod tlakem bych zvažovala změnu pracovní pozice nebo oddělení.

44. Když se stane něco nepříjemného.

45. Ano.

46. Pach občas – za to můžou kolegové. Někdo třeba rozbije myčku a z jídelny po ránu je cítit, že připravují obědy. Někdy se mi z toho dělá nevolno. Odbíhám se vydýchat. Sezení – mám rozbitou židli, ale neříkám jim to. Stůl – chtělo by to novější – lidi jsou občas prasata. Nevyhovuje mi, kvůli opotřebení.

47. Setrvám z důvodu možnosti profesního růstu.

48. Odešla bych při snížení fixu, nebo nevhodné pracovní prostředí, co se týká nadřizených.

49. Aby víc řešily ty své týmy, nálady, vztahy, než jen seděli nad tabulkama.

Operátor 14

1. Volání, práce na telefonu, velký prostor, hodně lidí, hluk, náročný.
2. Způsob odměňování. Po zkušební době bych lidem navýšila základ a pak v rámci toho, jak se osvědčí, bych jim zase navýšila základ v nějakém rozmezí od do, podle toho, jaké mají výsledky. Ti lidi by měli vědět, na co je možné dosáhnout. A i za to, jaký mají přístup k zákazníkům.
3. Chodí do call centra lidi s malou představou, co ta práce nabízí. Hodně sem chodí lidi po škole, kteří sem jdou, než se rozhlídnou. I lidi, kteří shání práci a ta call centra berou pořád. Protože je to náročná práce.
4. Základ.
5. To by bylo ideální. Cíl musí být dosažitelný. Musí to být podpořeno nějakou marketingovou akcí i kvalitními databázemi.
6. Nedokážu říct konkrétní číslo.
7. Je potřeba, aby je ta práce i bavila. Podle, zda jsou odolní, zda mají příjemné vystupování vůči potenciálním klientům, mají snahu učit se ty nové věci.
8. Jde o to, aby měl o tu práci zájem.
9. Neměl by být netrpělivý, vzteklý, nepříjemný.
10. Možná, nevím.
11. Ti, kteří tu práci nejvíc potřebují a které práce baví. Mladší se závazky – hypotéky, děti.
12. Asi se ptali na všechno, co měli.
13. Lákali nás na vyšší incentivy, než potom byly. Protože se incentivní systém změnil.
14. Aby se připravili na to, že to není jednoduchá práce a měli střízlivou představu o výdělku, který si odnesou domů.
15. Aby lépe odhadovali lidi, co se týče jejich výdrže, jestli ta práce bude lidi bavit a neslibovali jim vzdušný zámky v penězích.
16. Ano.
17. Asi na likvidace, ale nevím, jestli by mne to tam bavilo. Nejdřív za rok.
18. Jsem tady spokojená, práce mne baví, ale při oslovení zajímavou nabídkou bych se rozmýšlela.
19. Třeba nabídka malých individuálních školení, např.: ohledně plateb.
20. Jsem spokojená, s tím co nyní dělám.

21. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 20.
22. Možnost individuálního školení.
23. Nyní tuhle možnost nemáme.
24. Zbavit se ostychu v hovorech s lidmi a práce na počítači.
25. Ne se zaměřit jen na to, co těm klientům říkat, ale chyběla přátelská rada jako takový návod, povzbuzení, že my jsme proti těm klientům ve výhodě, protože víme, jakou jim můžeme nabídnout slevu, apod. Na školení to bylo, ale moc oficiální. Pomohl mi kolega, který mi řekl: „*Proč se jich bojíš*“? *Prostě jim řekni cenu a pak uvidíš, jestli to vezmou nebo ne*“.
26. Peníze. Práce mne baví. A v rámci práce i rostu.
27. Aby systém odměňování byl nastavený lépe a byl přehlednější. Abychom si na odměnách vydělali o něco více. Incentivní systém mi přijde strašně složitý a nejen mně.
28. K večeru je člověk vymluvený, unavený, ale těší se domů.
29. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 28.
30. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 28.
31. V pohodě. Spokojená.
32. Stejně tak.
33. Kdyby byl přehlednější systém, kdyby člověk viděl každodenní nárůst k tomu základu, tak by ta spokojenost asi byla větší. Úkoly, které děláme, jsou málo ohodnocené.
34. Ne nadměrnou.
35. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
37. 5
38. 5
39. 5 – zodpovědnost mám, ale není fatální
- 5
40. Ne.
41. 2
42. 2
43. 2 – z toho, když mi to jde třeba ten den pomalu
44. Když mi to ten den jde pomalu.
45. Ne.

46. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 45.
47. Tady asi setrvám, protože mne to baví.
48. Odešla bych, kdybych měla hmotnou zodpovědnost, měla bych strach. Pracovala bych pomalu. Kdyby se změnily podmínky k práci – např. hodně negativně v odměňování nebo se výrazně změnila náplň práce.
49. Aby si nás považovali. Je škoda, že v rámci jiného způsobu odměňování dávají výpověď i lidi, kteří o té práci hodně ví, jsou šikovní a odcházejí skutečně jen kvůli penězům. Když je někdo proaktivní, například pracuje tu o víkendu, když je něco ve skluzu, tak, že za to nemá žádnou odměnu. Někdy je nás na odpolední směně možná moc. Možná by bylo dobré mít odpolední směnu jen 1x za měsíc.

Operátor 15

1. Spousta napjatých operátorů, uvolněnější atmosféra, pozitivnější atmosféra (tu by mělo vytvářet i vedení), kupa skvělých lidí.
2. Snažila bych se jim připravit pozitivnější pracovní prostředí. Team leadři by měli mít zájem vědět, jaké lidi mají v týmu, jak se mají, apod., možnost si uzpůsobit pracovní stůl (pracovní pomůcky, fotky, plyšáky, apod.).
3. Chování vedení – když jsou určité informace na světě, tak všichni ví třeba 2 měsíce, že se něco děje, nikdo neví, co se děje, a pak to hodí na všechny najednou. Spousta lidí už odešlo kvůli chování vedení (team leadera, manažerky call centra). Nemlžit.

Když si někdo dojde na HR, tak to HR hned řekne danému team leaderovi. Zpětná vazba team leadrovi nebyla předána dobře. Měli by se to snažit vyřešit anonymně, tj. nebylo by jasné, který operátor tam byl.

Odměňovací systém – nikdo nic neví, nerozumí mu, nechápu ho.

Team leader by měl s každým 1x za měsíc si sednout na 30 minut a probrat s ním, co operátor potřebuje. Chtěla bych, aby se vedení zajímalo, co potřebujeme.

Kvůli penězům – nováčci. Nováčci nyní ani neví, za kolik budou dělat. A kvůli vedení, které nekomunikuje, není prostě fér. Třeba mi team leader do očí něco řekne a já se za 15minut dozvím, že to není pravda.

4. Fix.
5. Ano.
6. Vyšší cíle, kdyby byly splnitelné, tak bych nebyla proti. O 25 % se dají cíle navýšit. Fix pak zvednout o 2 000 Kč.
7. Způsob komunikace, někdo s praxí v pojišťovnictví nebo někoho ambiciózní, splachovací, musí hodně vydržet, musí být empatický.
8. Přátelský, pracovitý.
9. Arogantní, negativní, ňouma, co neumí komunikovat, musí mít jistou komunikační úroveň.
10. Nebyla bych úplně proti, ale musí se počítat s omezeným časem té maminky. Ale jsou empatické, což je jejich výhoda.

11. Ti, kteří mají závazky a kteří si třeba kvůli hypotékám nemůžou to dovolit změnit, ti, co chodí do školy a mají to jako přivýdělek, ti, kteří to berou jako start kariery.
12. Nic.
13. Nezapřeli nic, ale slíbili jiné incentive. Nezmínili, že 6 – 30 000 Kč se dá vydělat až tak po půl roce, po roce. Až, když má klienty a zkušenosti.
14. Pevné nervy, při komunikaci s vedením.
15. Myslet. Přijde mi, že berou každého, kdo se sem přihlásí. Trénink je dobrý. Ale pak operátor nováček je schopný klientovi říct „Víte co, mně je to jedno, já jsem se vám jenom snažil pomoci“.
16. Rozhodně. Bez něj není ani motivace k práci.
17. Chtěla bych dělat trenéra.
18. Ne. Postup tady není možný. Ne.
19. Když nastolí pravidla, tak pro všechny – při otevření nové pozice otevřít interní výběrové řízení. Firma by mohla dělat nějaké kurzy – počítačové kurzy, jazykové kurzy.
20. Nechci už dělat práci v call centru. Trénink (třeba na půl na call centru a na půl na tréninku).
21. Ne.
22. Školení – třeba v rámci assessment centra na novou pozici. Otevřít kariérní možnosti.
23. Teď o ničem takovém tady nevím.
24. Osvojit si znalosti a aplikovat je v praxi.
25. Dělat víc modelovek.
26. Vím, že je to k něčemu, pro někoho. Když mám 10 spokojených klientů z 11, tak mám dobrý pocit.
27. Kariérní postup.
28. Únava působí na každého.
29. Občas dělám při únavě chyby.
30. Hurá domů!
31. Celkově s dobrým.
32. S pocitem, že když ráno vstanu, tak se budu těšit do práce.
33. Přidat peníze, změnit chování vedení.
34. Ne.

35. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
37. 7 – 8
38. Nevím, asi tak stejně, 7 – 8
39. 7 – 8 mám svoji zodpovědnost, přebírám zodpovědnost i za někoho dalšího, když kolega udělá chybu.
40. Jen někdy, malou.
41. 3
42. 4
43. 3 – necítím úzkost, ale jsou dny, kdy se tomu člověk nevyhne.
- 4 – jednou za čas mít v práci špatnou náladu, kvůli pracovním věcem.
44. Práce, nepříjemný klient.
45. Ano.
46. Paravany – šedá barva není příjemná, chtěla bych si vyzdobit stůl.
47. Než si najdu lepší práci.
48. Nevyhovuje mi chování vedení.
49. Zamyslete se nad tím, jak se chovat k zaměstnancům, aby oni pak dokázali vyjadřovat spokojenost. Skousnout aroganci vedení je to nejtěžší.
- Nadřízený nedokáže jednat přímo, nedokáže vyjádřit negativní věci, chodí kolem horké kaše, nemá můj respekt, neprojevuje emoce, pokud, tak jen negativní. Nedokáže ani pochválit člověka, ne do očí, jen do mailu.

Operátor 16

1. Velká budova plná lidí, pojišťovnictví.
2. Incentivní systém – jaké dává výsledky statistické, v porovnání s tím, kolik lidí odsud odchází.
3. Ten důvod je, že novým incentivním systémem se na zaměstnancích asi ušetřilo, ale zaměstnanci mají pocit, že tady můžou pracovat více než jiní, ale méně si vydělají. Nejsou línější, hloupější.
4. Změnil bych pohyblivou část mzdy.
5. Ne. Ale fix bych možná zvednul o 2 000 Kč měsíčně.
6. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 5.
7. Jak by se prezentovali, zkušenost je dobrá, ale není to prioritní měřítko. Zaměřil bych se na proškolení nováčků.
8. Komunikativní, pozitivní přístup, přiměřeně extrovertní, odolnost vůči stresu, flexibilní, otevřený vůči změnám.
9. Neměla by z něj vyzařovat nechuť k té dané práci. Neměl by být labilní. Vada řeči. Neměl by páchnout. Melancholik.
10. Jen na zkrácený úvazek, kdyby o to někdo projevil zájem, podle individuálního pohovoru. Záleželo by na její časové flexibilitě.
11. Starší (nad 30 let), protože si jsou vědomí toho, že pečení holubi nikde nelítají, nedávají výpověď bez rozmyslu, mají rodinu, závazky, půjčky, apod.
12. Nic.
13. Nic.
14. Musí se připravit na to, že tady budou opravdu pracovat. Odvádí se tu výkon kvalitativní i kvantitativní. Musí být přizpůsobivý, musí mít nadhled. Musí mít komunikativní dovednost a garantovaná je pouze fixní část mzdy. Měl by být empatický.
15. Aby výběr z jejich strany byl pečlivější. Nezabavovat se lidí, kteří jsou chytří a zkušení. Těch nových by nemuselo být tolik, takže by bylo možné z více lidí vybírat, protože bych jich tolik nemusel přijmout.
16. Ano.
17. Jsem spokojený, nemám v současné době ambice jít výš.
18. Tady.
19. Nic mne nenapadá.

20. Výhledově bych uvažoval nad pozicí specialisty.
21. Projít výběrovým řízením, zkouškami, zhruba vím.
22. Víc školení – např. na oblast likvidace.
23. Jiná finanční motivace.
24. Zvýšení pracovního tempa. Dostat se do toho. Uvažovat retenčně.
25. Teď už znám svou práci. Pracuji s mnohem větší lehkostí, než když jsem začínal.
26. Finance. Kolektiv je důležitý, ale není to motivační faktor.
27. Možnost home office. Pružnější pracovní doba – různý počet hodin během různých dnů.
28. Cítím se pracovně.
29. Podle toho, jak se daří a podle psychické únavy.
30. Šťastně, že mi končí pracovní doba, že si odpočinu. Ještě mi to v hlavě 2 hodiny trvá, než tu práci z hlavy vypnu.
31. S pocitem, že jsem udělal vše dobře. Že chybovost je na nule.
32. Se stejným.
33. Je třeba pro to vytvořit podmínky.
34. Ne.
35. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
36. Nebyla položena vzhledem k odpovědi na otázku 34.
37. 4
38. 6 – 7
39. 4 – v určité míře je, lidi potřebují přesný přístup od nás. Vypláčíme peníze.

6 – 7 – musel bych řešit kvantitativně větší množství peněz.
40. Do určité míry ano.
41. 3
42. 3
43. 3 – určitá malá úzkost je, je trochu i zdravá, klient může operátora vždy něčím zaskočit.
44. To, co jsem říkal u předchozí otázky.
45. Ano.
46. Větší stůl. Ideálně mít stůl pro sebe. Nebo kdyby ta „kytka“ byla větší.
47. Práce mne baví. Potřebuji si vydělat.

48. Kdyby se mi nabídlo něco finančně lepšího z oblasti pojišťovnictví, musela by to být opravdu zajímavá finanční nabídka.

49. Je asi k zamyšlení, proč odchází tolik lidí. A proč z těch co odchází, je tolik lidí zkušených, o které je škoda přicházet. Zamyslel bych se nad efektivitou incentivního systému, co přináší. Incentivní systém bych možná nechal víc v rukách team leadrů. Aby do toho mohli zahrnout i věci, které nejsou možné do toho tabulkovitě zahrnout.

Člověk tu má pocit, že si nemůže vydělat dostatečné množství peněz. Přijde mi, že když budu dělat víc, tak si nemusím víc vydělat. Někdy je tomu tak – někdo, kdo dělá kvantitativně víc, si může vydělat méně. Kvůli tomu, když děláme víc storen. Největší šance je udržet klienta, když zavolá. Nutí to člověka ke kalkulování. Když budu brát jen telefony, tak si vydělám víc, než když budu poctivej – nebudu se vyhýbat administrativě. Oceňuji snahu přijít s inovací incentivního systému a je mi i jasné, že je něco takového těžké vymyslet, promyslet. Věřím, že v budoucnu bude ten incentivní systém spravedlivější ve smyslu i zohlednění více faktorů.

A ještě bych byl radši, kdyby se jela ranní třeba od 7, odpolední klidně do 20 nebo i do 21:00. Nabídl bych třeba i dobrovolné víkendy a za to dny volna v týdnu.

Příloha 7 Otázky na pracovníky personálního útvaru

1. Jaká jsou podle Vás kritéria hodnocení HR oddělení v současnosti?
2. Jak by se dal podle Vás zlepšit systém hodnocení HR managementu?
3. Kdo hodnotí Vaši práci?
4. Myslíte si, že je to správně?
5. Podle čeho hodnotí Vaši práci?
6. Do jaké míry se podle Vás shoduje to, za co jste hodnocena s Vaší náplní práce?
Shodu uveďte na škále 1 – 10, kde 1 značí *vůbec se neshoduje*, a 10 značí *shoduje se přesně*.
7. Co toto číslo znamená a jaké číslo je pro Vás akceptovatelné? Co toto akceptovatelné číslo pro Vás znamená?
8. Podle čeho si Vy myslíte, že byste měla být hodnocena? Proč?
9. Ví ten, kdo Vás hodnotí, že máte na věc takovýto názor?
10. Myslíte si, že to, za co jste odměňována, se v průběhu času liší?
11. Kdy k těmto změnám dochází?
12. Kdo a kdy a jak Vám sděluje, že se mění to, za co jste odměňována?
13. S jakým předstihem se dozvídáte o změně systému Vašeho odměňování?
14. Vyhovuje Vám to?
15. Jak by mělo vypadat toto HR oddělení podle Vás?
16. V čem by se mělo zlepšit? Můžete to popsat konkrétněji?
17. Kopíruje Vaše vedení hodnocení mateřské společnosti, pokud jde o hodnocení HR managementu?
18. V čem ano?
19. A v čem ne?
20. Spolupracujete s HR oddělením mateřské společnosti, případně s HR oddělením v jiných zemích?
21. Vyhovuje Vám rozsah této spolupráce?
22. Vyhovuje Vám hloubka této spolupráce?
23. Je s Vámi diskutována strategie Vaší společnosti?
24. Jste odměňována za nápady, které posouvají strategii firmy?
25. Kdybyste byla odměňována za nápady, které posouvají strategii firmy, přicházela byste častěji s takovými nápady?
26. Podílíte se na rozvoji zaměstnanců?

27. Dostáváte mimořádné odměny? Pokud ano, za co?
28. Myslíte si, že jsou v rámci HR oddělení odměny spravedlivě rozdělovány?
Pokud ne, proč ne?
29. Dostáváte odměny dle toho, jaký odvedete výkon Vy nebo v závislosti na tom, jaký výkon podává celá organizace, respektive její česká část?
30. Víte, za co jsou hodnoceni Vaši kolegové?
31. Co Vám na Vašem oddělení v současné době nejvíce vadí?
32. Za co je Vaše podřízená odměňována?
33. Ví Vaše podřízená, za co je odměňována?
34. Jak často je Vaší podřízené sdělována změna toho, za co je hodnocena?
35. Má Vaše podřízená podíl na strategii a rozvoji firmy?
36. Má Vaše podřízená podíl na rozvoji jednotlivých zaměstnanců?

Příloha 8 Rozhovory s pracovníky personálního útvaru

Personální útvar – pracovník 1

1. Jaká jsou podle Vás kritéria hodnocení HR oddělení v současnosti?

Servis poskytovaný interním zákazníkům, engagement společnosti (výsledek vlastního průzkumu spokojenosti organizace X), výsledek průzkumu performance management, poměrový ukazatel personální náklady/pojistné, individuální cíle, kvalita náboru.

2. Jak by se dal podle Vás zlepšit systém hodnocení HR managementu?

Formální stránka hodnocení – zřehlednění, jasná struktura ukazatelů – co jsou individuální, týmové za HR oddělení a za celou firmu – a jaké to má váhy.

3. Kdo hodnotí Vaši práci?

Přímý nadřízený ve spolupráci s bývalým nadřízeným za rok 2011, interní zákazník hodnotí celé HR oddělení.

4. Myslíte si, že je to správně?

Ano. Líbilo by se mi mít 360° zpětnou vazbu.

5. Podle čeho hodnotí Vaši práci?

Podle výsledků ukazatelů z 1. bodu, personální náklady na GWP, průzkum spokojenosti zaměstnanců, performance management, hodnocení mých hodnot – brand beliefs – přístupu k práci.

6. Do jaké míry se podle Vás shoduje to, za co jste hodnocena, s Vaší náplní práce? Shodu uveďte na škále 1 – 10, kde 1 značí *vůbec se neshoduje*, a 10 značí *shoduje se přesně*.

4

7. Co toto číslo znamená a jaké číslo je pro Vás akceptovatelné? Co toto akceptovatelné číslo pro Vás znamená?

Znamená to, že jsem hodnocena za hodně hard ukazatele, které svou prací hodně ovlivňuju, ale nejsem hodnocena za spoustu dalších úkolů, není tam

hodnocení jednotlivých činností, ale až za výsledky pro firmu. Velký kus těchto ukazatelů neovlivním, ale je to celofiremní přístup.

7 – jiné cíle v hodnotícím formuláři. Jiné váhové rozložení.

8. Podle čeho si Vy myslíte, že byste měla být hodnocena? Proč?

Individuální a týmové ukazatele, z části celofiremní ukazatele.

9. Ví ten, kdo Vás hodnotí, že máte na věc takovýto názor?

Ne, nenastavovali jsme ještě cíle.

10. Myslíte si, že to, za co jste odměňována, se v průběhu času liší?

Neaktualizovali se cíle. A měly by se. Mění se to.

11. Kdy k těmto změnám dochází?

Podle potřeby businessu. 2x za rok se mi změnila výrazně pracovní náplň.

12. Kdo a kdy a jak Vám sděluje, že se mění to, za co jste odměňována?

Přímý nadřízený, vyplyne to z nějakých rozhodnutí managementu, nebo ze situace.

13. S jakým předstihem se dozvídáte o změně systému Vašeho odměňování?

S minimálním předstihem. Většinou to má okamžitou platnost.

14. Vyhovuje Vám to?

Ne, ale prostě to v této firmě tak funguje. 2 velké změny jsem věděla 14 dní dopředu a to mi stačilo.

15. Jak by mělo vypadat toto HR oddělení podle Vás?

Mám svou představu, chtěla bych, abychom se stali partnerem businessu, rozuměli businessu, nechci, abychom byli reaktivní, ne být jen servisem, ale být partnerem, být metodikem, být coachem pro management, vést je správnou cestou, HR s lidskou tváří, abychom měli profesionální přístup a byli takto vnímáni, abychom dobře reprezentovali hodnoty firmy, chci, abychom dělali věci chytře, abychom měli co největší provázanost s top managementem.

16. V čem by se mělo zlepšit? Můžete to popsat konkrétněji?

Neplnit pouze požadavky interního klienta, ale přemýšlet nad konceptem řešení, vybudovat si jinou image u interního klienta, prohloubit své znalosti v oblasti pojišťovnictví i legislativy. Vyzrát.

17. Kopíruje Vaše vedení hodnocení mateřské společnosti, pokud jde o hodnocení HR managementu?

Nevím, jaké je hodnocení mateřské společnosti, ale věřím, že z části ano.

18. V čem ano?

Kvalita servisu interního zákazníka, průzkum spokojenosti, PMIS – performance management survey.

19. A v čem ne?

Personální náklady na pojistné. Máme větší váhu na tvrdé ukazatele.

20. Spolupracujete s HR oddělením mateřské společnosti, případně s HR oddělením v jiných zemích?

Ano.

21. Vyhovuje Vám rozsah této spolupráce?

Ne. Je tam hodně úkolů ze strany mateřské společnosti, hodně aktivit mateřské společnosti nespadá do našeho lokálního prostředí, a přesto se jim musíme věnovat. Fungovalo by to, kdyby nás bylo víc v HR, a zároveň česká část by musela být větší.

22. Vyhovuje Vám hloubka této spolupráce?

Ne. Hloubka je malá. Moc věcí povrchně. Raději bych byla, kdybychom dělali méně věcí, ale do hloubky.

23. Je s Vámi diskutována strategie Vaší společnosti?

Nyní už ano.

24. Jste odměňována za nápady, které posouvají strategii firmy?

Ne přímo. To by musel být hvězdný nápad, abych dostala mimořádnou odměnu.

25. Kdybyste byla odměňována za nápady, které posouvají strategii firmy, přicházela byste častěji s takovými nápady?

Spíše ne. Nápadů je hodně, ale nemá je kdo dělat.

26. Podílíte se na rozvoji zaměstnanců?

Ano.

27. Dostáváte mimořádné odměny? Pokud ano, za co?

Ano. Za projekt – za odvedený velký kus práce, za inovaci, za odvahu, za nasazení.

28. Myslíte si, že jsou v rámci HR oddělení odměny spravedlivě rozdělovány?

Pokud ne, proč ne?

Myslím, že ano.

29. Dostáváte odměny dle toho, jaký odvedete výkon Vy nebo v závislosti na tom, jaký výkon podává celá organizace, respektive její česká část?

Částečně já, částečně celá firma, ale je tam víc za tu celou firmu /váhy/.

30. Víte, za co jsou hodnoceni Vaši kolegové?

Ano.

31. Co Vám na Vašem oddělení v současné době nejvíce vadí?

Vztahy a někdy přístup členů HR týmu k práci. To jak jsme vnímání. Vztahy, jak spolupracujeme.

32. Za co je Vaše podřízená odměňována?

Byla za výsledky průzkumu spokojenosti, performance management survey, recruitment, interní komunikaci, mzdové náklady na pojistné.

33. Ví Vaše podřízená, za co je odměňována?

Ano.

34. Jak často je Vaší podřízené sdělována změna toho, za co je hodnocena?

2x ročně. Při nastavení cílů a při revizi. Ale moc to nefunguje, zřejmě revize neproběhla.

35. Má Vaše podřízená podíl na strategii a rozvoji firmy?

Ne přímo, nemá to v cílech.

36. Má Vaše podřízená podíl na rozvoji jednotlivých zaměstnanců?

Za jednotlivce taky ne.

Personální útvar – pracovník 2

1. Jaká jsou podle Vás kritéria hodnocení HR oddělení v současnosti?

Nevím. Dodát včas nábor, úspěšná interní komunikace k engagementu zaměstnanců, netuším zbytek. Stravenky, výplaty včas. HR business partnering pro top a senior management.

2. Jak by se dal podle Vás zlepšit systém hodnocení HR managementu?

Mít nastavené cíle, které korespondují s cíli společnosti.

3. Kdo hodnotí Vaši práci?

HR manažer.

4. Myslíte si, že je to správně?

Ano.

5. Podle čeho hodnotí Vaši práci?

Nevím. Ještě nejsou nastavená kritéria.

6. Do jaké míry se podle Vás shoduje to, za co jste hodnocena, s Vaší náplní práce? Shodu uveďte na škále 1 – 10, kde 1 značí *vůbec se neshoduje*, a 10 značí *shoduje se přesně*.

Není možné odpovědět.

7. Co toto číslo znamená a jaké číslo je pro Vás akceptovatelné? Co toto akceptovatelné číslo pro Vás znamená?

8 a výš. Šéf ví, co je mou pracovní náplní, a dokážu to dělat samostatně bez jeho většího přičinění a znamená to, že jsem už dobře hodnocena (ve smyslu schvalování). (Pozn. autora: tím bylo míněno, že přímá nadřízená je při 8 a výš s její prací spokojená.)

8. Podle čeho si Vy myslíte, že byste měla být hodnocena? Proč?

Kvalita nabíraných lidí, rychlost dodání těch lidí, průzkum spokojenosti zaměstnanců – za procento vyplnění průzkumu spokojenosti zaměstnanců

a za procento navýšení jeho ratu, za hodnocení manažerů a top manažerů jako jejich business partnera, za udržení vyrovnaného budgetu.

9. Ví ten, kdo Vás hodnotí, že máte na věc takovýto názor?

Ne, protože se mě nikdy nezeptala.

10. Myslíte si, že to, za co jste odměňována, se v průběhu času liší?

Ano.

11. Kdy k těmto změnám dochází?

Mění se v průběhu roku – při změně nadřízeného, ředitelů, větší změně v celé společnosti, např. při jakékoliv změně na call centru nebo vedoucích pracovníků.

12. Kdo a kdy a jak Vám sděluje, že se mění to, zač jste odměňována?

Nadřízený.

13. S jakým předstihem se dozvídáte o změně systému Vašeho odměňování?

Není možné odpovědět.

14. Vyhovuje Vám to?

Není možné odpovědět.

15. Jak by mělo vypadat toto HR oddělení podle Vás?

Nechci odpovídat.

16. V čem by se mělo zlepšit? Můžete to popsat konkrétněji?

V business partneringu.

17. Kopíruje Vaše vedení hodnocení mateřské společnosti, pokud jde o hodnocení HR managementu?

Ne.

18. V čem ano?

Mzdový náklady/business.

19. A v čem ne?

Není možné odpovědět.

20. Spolupracujete s HR oddělením mateřské společnosti, případně s HR oddělením v jiných zemích?

Ano.

21. Vyhovuje Vám rozsah této spolupráce?

Ano.

22. Vyhovuje Vám hloubka této spolupráce?

Hloubka je až moc.

23. Je s Vámi diskutována strategie Vaší společnosti?

Ne, myslím si, že na to nemám pozici, aby to se mnou bylo diskutováno.

24. Jste odměňována za nápady, které posouvají strategii firmy?

Ne.

25. Kdybyste byla odměňována za nápady, které posouvají strategii firmy, přicházela byste častěji s takovými nápady?

Ne.

26. Podílíte se na rozvoji zaměstnanců?

Ano.

27. Dostáváte mimořádné odměny? Pokud ano, za co?

Ne.

28. Myslíte si, že jsou v rámci HR oddělení odměny spravedlivě rozdělovány?
Pokud ne, proč ne?
Netuším, jak to mají ostatní. Ani nesmím.
29. Dostáváte odměny dle toho, jaký odvedete výkon Vy nebo v závislosti na tom, jaký výkon podává celá organizace, respektive její česká část?
50/50 roční bonus.
30. Víte, za co jsou hodnoceni Vaši kolegové?
Ne.
31. Co Vám na Vašem oddělení v současné době nejvíce vadí?
Neumím říct, protože to takhle funguje zatím jen 1 měsíc.
32. Za co je Vaše podřízená odměňována?
Není to má podřízená, vedeme ji na půl s HR manažerkou. Má nastavený plán, ví, co má dělat, jak plní své cíle, pracuje tu jen na 0,3 úvazku, přebírá agendu náboru.
33. Ví Vaše podřízená, za co je odměňována?
Ano, má písemně stanovené cíle i jejich vyhodnocení, které písemně odsouhlasila. Pracovní náplň se jí nemění a ani by se neměla měnit, dělám vše pro to, aby se neměnila.
34. Jak často je Vaší podřízené sdělována změna toho, za co je hodnocena?
Není možné odpovědět.
35. Má Vaše podřízená podíl na strategii a rozvoji firmy?
Bude plně HR partnerem pro call centrum, nábor, vyhazování, soutěže, engagement, learning a development a protože call centrum tvoří 75 % našich prodejů, pak to znamená, že výrazně zasahuje do strategie firmy. Ano, má.
36. Má Vaše podřízená podíl na rozvoji jednotlivých zaměstnanců?
Nyní ne, do budoucna ano.

Personální útvar – pracovník 3

1. Jaká jsou podle Vás kritéria hodnocení HR oddělení v současnosti?

Nevím, za co jsou hodnoceny mé kolegyně, já jsem hodnocená za uskutečnění náborů, za zvládnutí práce se systémem a plnění svých úkolů – např. za vytvoření soutěže. Spolupracuji proto i s jinými odděleními. Za samostatnost. Náborů na call centrum, na prodejní místa, a za benefity – úpravy, doladění a jejich aktualizace. I za svůj proaktivní přístup k práci.

2. Jak by se dal podle Vás zlepšit systém hodnocení HR managementu?

Uvědomit si prioritizaci a stanovit lepší organizaci práce.

3. Kdo hodnotí Vaši práci?

Přímý nadřízený. Myslím si, že na mém hodnocení se podílí HR manažer a HR business partner.

4. Myslíte si, že je to správně?

Ano.

5. Podle čeho hodnotí Vaši práci?

Podle splněných úkolů. Je to i práce se systémy. Orientace v systému KS (k personalistice) a na jobs.cz při vytváření inzerátů na nové pracovní pozice. Podle výsledků.

6. Do jaké míry se podle Vás shoduje to, za co jste hodnocena s Vaší náplní práce? Shodu uveďte na škále 1 – 10, kde 1 značí *vůbec se neshoduje*, a 10 značí *shoduje se přesně*.

10

7. Co toto číslo znamená a jaké číslo je pro Vás akceptovatelné? Co toto akceptovatelné číslo pro Vás znamená?

Přesnou shodu.

8. Podle čeho si Vy myslíte, že byste měla být hodnocena? Proč?

Podle mé odvedené práce. Práce se systémy, uskutečnění náboru (i assessment centra i jednotlivců), vytvoření soutěží, jestli dokážu jednat samostatně. Jestli dokážu samostatně zastřešit výběrové řízení. I to jak jsem proaktivní, inovativní. Za samostatnost.

9. Ví ten, kdo Vás hodnotí, že máte na věc takovýto názor?

Moje názory jsou shodné s tím, kdo mne hodnotí.

10. Myslíte si, že to, za co jste odměňována se v průběhu času liší?

Ano, liší.

11. Kdy k těmto změnám dochází?

Měsíčně. Do budoucna to bude v rámci delšího časového období.

12. Kdo a kdy a jak Vám sděluje, že se mění to, za co jste odměňována?

Business partner, ale patrně to bude dále HR manažer. Viz předchozí bod. Ústně i písemně.

13. S jakým předstihem se dozvídáte o změně systému Vašeho odměňování?

Není možné odpovědět.

14. Vyhovuje Vám to?

Není možné odpovědět.

15. Jak by mělo vypadat toto HR oddělení podle Vás?

HR oddělení bych neměnila, spíše by HR oddělení mělo fungovat jako partner, nyní funguje hodně servisně, např. pro call centrum.

16. V čem by se mělo zlepšit? Můžete to popsat konkrétněji?

Mělo by být partnerem celé společnosti. Posun ke strategickému jednání a k delegování úkolů.

17. Kopíruje Vaše vedení hodnocení mateřské společnosti, pokud jde o hodnocení HR managementu?

Není možné odpovědět.

18. V čem ano?

Není možné odpovědět.

19. A v čem ne?

Není možné odpovědět.

20. Spolupracujete s HR oddělením mateřské společnosti, případně s HR oddělením v jiných zemích?

Ne.

21. Vyhovuje Vám rozsah této spolupráce?

Jelikož žádná spolupráce není, tak mi to nevyhovuje, ale je to výzva do budoucna.

22. Vyhovuje Vám hloubka této spolupráce?

Jelikož žádná spolupráce není, tak mi to nevyhovuje, ale je to výzva do budoucna.

23. Je s Vámi diskutována strategie Vaší společnosti?

Ne. Víím, co se plánuje, co podnikáme, ale nemám poradní hlas ohledně strategie.

24. Jste odměňována za nápady, které posouvají strategii firmy?

Nyní ne, teoreticky v budoucnu.

25. Kdybyste byla odměňována za nápady, které posouvají strategii firmy, přicházela byste častěji s takovými nápady?

Ano. Určitě. Zaměřila bych se na to.

26. Podílíte se na rozvoji zaměstnanců?

Nyní ne, do budoucna se to plánuje.

27. Dostáváte mimořádné odměny? Pokud ano, za co?

Mám měsíční incentivum za splnění veškerých mých úkolů. Netuším, jestli budu mít jednorázovou odměnu v budoucnu.

28. Myslíte si, že jsou v rámci HR oddělení odměny spravedlivě rozdělovány?

Pokud ne, proč ne?

Ano.

29. Dostáváte odměny dle toho, jaký odvedete výkon Vy nebo v závislosti na tom, jaký výkon podává celá organizace, respektive její česká část?

Nyní podle mého výkonu.

30. Víte, za co jsou hodnoceni Vaši kolegové?

Za odvedenou práci, ale kritéria neznám.

31. Co Vám na Vašem oddělení v současné době nejvíce vadí?

V tuto chvíli mi asi nic nevadí.

Příloha 9 Žádost o zaslání dat adresovaná HR manažerce organizace X

Ahoj XY,

níže přikládám seznam dat, která bych od Tebe rád získal pro svou diplomovou práci. Je to ten seznam, který jsme spolu probírali. Je toho poměrně dost, ale pomůže to odhalit, co s čím jak souvisí a proto si myslím, že výsledek bude opravdu zajímavý. Děkuji moc.

- Personální struktura Vaší společnosti (diagram)
- Celkový počet zaměstnanců Vaší společnosti v letech 2007 – 2011
- Celkový počet zaměstnanců oddělení call centra v letech 2007 – 2011
- Celkový počet zaměstnaných mužů na call centru v letech 2007 – 2011 (podle věku 18 – 25, 26 – 32, 33 – 40, 40 – 50 a nad 50 let)
- Celkový počet zaměstnaných žen na call centru v letech 2007 – 2011 (podle věku 18 – 25, 26 – 32, 33 – 40, 40 – 50 a nad 50 let)
- Počet nástupů a výstupů v letech 2007 – 2011 na call centru
- Srovnání délky pracovního poměru zaměstnanců call centra v jednotlivých letech 2007 – 2011 (počet odchodů ve zkušební době, po 3 - 6, 6 – 12 a nad 12 měsíců)
- Vývoj průměrné výkonnosti prodejců v závislosti na délce pracovního poměru (po měsíci)
- Počet odchodů zaměstnanců call centra dle věku v době 01/2009 – 12/2011 (věk v kategoriích 18 – 25, 26 – 32, 33 – 40, 40 – 50 a nad 50 let. Časový horizont po měsíci – např. leden 2010, únor 2010...)

- Počet odchodů zaměstnanců call centra dle pohlaví v době 01/2009 – 12/2011 (také po měsíci)
- Výsledky Vašeho průzkumu spokojenosti operátorů call centra

Děkuji moc za spolupráci!

Přeji Ti krásný týden,

Tomáš